

**PENGARUH KUALITAS MANAJER TERHADAP
EFEKTIVITAS ANGGARAN DAN KINERJA OPERASIONAL USAHA
SERTA KEBERHASILAN PENCAPAIAN TUJUAN KOPERASI
DI JAWA TIMUR**

DISERTASI

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah Dipertahankan Di Hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada Hari : Kamis
Tanggal : 5 Mei 2011
Pukul : 10.⁰⁰ - 12.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**M. DZULKIROM
NIM. 090114613 D**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL . 09 - MEI -2011

OLEH
Promotor



Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE, MSc, Ak
NIP.131 570 339

Ko-Promotor



Prof. Eko Ganis Sukoharsono, M.Com., Ph D, Ak
NIP.132 305 916

PANITIA UJIAN DISERTASI :

**Telah Diuji Pada Ujian Tertutup
Tanggal, 8 April 2011**

Ketua : Prof.Dr.Soedjono Abipraja, SE

**Anggota : 1.Prof.Dr.H.Muclich Anshori, M.Ec, Ak
2. Prof Eko Ganis Sukoharsono,SE, M.Com , Ph.D
3. Prof. Dr.H.Effendie,SE
4. Prof.Dr.Hj. Siti Sulasmi, Dra. Psi, M Sc
5. Prof Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE, SU
6. Dr.Solimun, Ir ,MS**

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga Surabaya**

Nomor : 1037/H3/KR/2011

Tanggal : 14 April 2011

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan Rahmad , Hidayah , Kenikmatan serta petunjuk Nya sehingga terselesaikan Disertasi ini . Perjalanan panjang dan berliku dalam menempuh studi telah banyak membuka cakrawala hati dan pemikiran serta mendapatkan pengetahuan yang sangat berarti sehingga merupakan bekal menggapai kualitas hidup yang lebih baik di jalan Ridho Illahi Robbi.

Penyusunan naskah disertasi ini selain digunakan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi di Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya juga bertujuan mengembangkan Ilmu Ekonomi pada bidang konsentrasi manajemen.

Banyak pihak telah terlibat dan memberikan bantuan yang sangat berarti guna penyelesaian penyusunan disertasi ini , baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan , arahan , dorongan dan semangat , untuk itu dengan kerendahan hati yang paling dalam pada kesempatan yang baik ini , perkenankan berlandaskan keikhlasan , saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi tingginya kepada para beliau :

Prof Dr. H.Muslich Anshori,SE, MSc, Ak. Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga sebagai Promotor yang dengan tulus hati telah memberikan perhatian, dorongan, arahan , saran dan bimbingan penuh kesabaran sehingga terselesaikannya naskah disertasi ini.

Prof Eko Ganis Sukoharsono. SE, M Com, Ph.D. Ak Dosen dan Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang selaku Ko

Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan , dorongan dan informasi yang sangat bermanfaat hingga terselesaikannya disertasi ini.

Prof.Dr.H.Imam Syakir, SE (Alm) Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga sebagai Promotor semasa hidup beliau yang dengan ketekunan , kesabaran telah banyak memberikan dorongan , arahan yang sangat bijaksana sehingga terselesaikan bagian dari naskah disertasi ini. Semoga semua amal kebaikan beliau mendapatkan Ridho Illahi Robbi dengan imbalan yang sebesar-besarnya dari Allah SWT dengan mendapatkan Sorga Nya.

Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia **Prof. Dr. Muhammad Nuh** Menteri Pendidikan Nasional dan **Prof. Dr. Bambang Sudibyo** mantan Menteri Pendidikan Nasional yang telah memberikan fasilitas belajar pada saya untuk ikut menikmati studi lanjut pendidikan Program Doktor di Universitas Airlangga pada lingkungan Perguruan Tinggi Negeri hingga memperlancar proses pembelajaran saya.

Prof.Dr.H.Fasich,Apt., Rektor Universitas Airlangga dan mantan Rektor Universitas Airlangga **Prof Dr.H.Puruhito.dr,Med.,Sp.BTKU.** atas pemberian kesempatan dan fasilitas pada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Doktor pada Program Pascasarja Universitas Airlangga.

Prof.Dr.Hj.Sri Hayati,SH,MS , Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga dan **Prof Dr H Muhammad Amin, dr., Sp.P (K)** mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga beserta para Asisten Direktur yang telah memberikan kesempatan dan pelayanan kepada saya untuk

mengikuti Program Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Prof Dr.H.Effendie, SE, selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah banyak memberikan arahan, masukan dan pandangan berbagai hal yang terkait penyempurnaan disertasi dan **Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli.SE**, Mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah banyak memberikan dorongan pada saya dalam penyelesaian Disertasi ini.

Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE ; Prof. Dr. H Effendi, SE ; Prof. Dr Hj. Siti Sulasmi, Psi.,MSc ; Prof.Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE, SU : Dr Solimun, Ir. MS , yang telah berkenan menjadi penguji dengan memberikan saran dan kritik untuk penyempurnaan disertasi ini.

Untuk para Dosen Program Pascasarjana Universitas Airlangga , Program Studi Ilmu Ekonomi yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, terima kasih atas bekal keilmuan yang dihantarkan pada saya dalam penulisan disertasi ini .

Selanjutnya untuk Staf administrasi Program Studi Ilmu Ekonomi pada Pascasarjana Universitas Airlangga, yaitu : **Mas Achmad , Mas Kris , Mas Udin dan Mbak Nita** yang banyak membantu saya khususnya di bidang administrasi akademik dan ikut serta memperlancar studi ini , saya ucapkan terima kasih.

Prof Dr.Yogi Sugito, MSc. Rektor Universitas Brawijaya Malang , yang telah memberikan izin dan dukungan kepada saya untuk mengikuti studi lanjut pendidikan pada Program Doktor di Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof Dr Sumartono, Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memfasilitasi sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.

Walikota Malang, Bupati Tulungagung, Bupati Gresik dan Bupati Malang yang telah memberikan izin dalam pengumpulan data penulisan disertasi ini.

Secara khusus saya hantarkan doa dan haturkan rasa hormat serta terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Ayahanda **H Abdul Rochim bin Munasir (Alm)** , Ibunda tercinta **Hj.Chuzaimah Abd Rochim binti H Mansoer Djen (Alm)** serta Istriku **Soenanik Dzulkirom (Alm)** , untuk anak-anakku tersayang **Mochammad Bramanda Suryanegara , Ratri Oktaviana Ayuningtyas dan Bayu Satria Prabowo**, Kakak kandung **Fien Musfirowati** ,adik kandung **Enny Rachmaniah, Dra.Lilik Sofiati MAB dan Sofiana Mufida.S Sos.** atas segala bantuan dan doa serta dorongannya sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Pascasarjana Universitas Airlangga.

Akhirnya pada beberapa fihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT menerima segala doa , amalan dan dengan limpahan pahala atas pengorbanan yang diberikan pada saya , serta mudah-mudahan tulisan ini dapat memberikan sumbangan untuk perkembangan ilmu pengetahuan.

Akhirul kata , harapan saya semoga hasil studi saya ini dapat menjadi ibadah , bermanfaat serta berguna bagi bangsa dan negara Republik Indonesia.

Semogalah dan aku berdoa.

RINGKASAN

**Pengaruh Kualitas Manajer terhadap Efektifitas Anggaran
dan Kinerja Operasional Usaha serta Pencapaian Tujuan Koperasi
di Jawa Timur.**

Bertitik tolak dari alasan pendirian Koperasi dan hakekat keberadaan koperasi : *dari, oleh dan untuk* anggota, maka anggota bertindak sebagai pengguna-pemilik, pengguna- penikmat dan pengguna-pengendali , yang semuanya merupakan jati diri koperasi dan yang membedakan dari badan usaha lainnya . (Munker: 1997, Soedjono, 1997:32, Gray and Butter, 1991:83).

Di Indonesia koperasi memiliki tujuan ganda, yaitu sebagai alat pendemokrasian perekonomian nasional dan sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Nasution 1987:10) Sebagai bagian dari sistim perekonomian nasional, koperasi seharusnya terkait langsung dalam berbagai kebijakan ekonomi nasional., sebagai alat untuk mencapai kesejahteraan anggotanya maka pengembangan koperasi dilakukan berdasar keinginan para anggota yang selalu berhubungan dengan tiga bagian utama yaitu : 1.*The Member of beneficiaries*, 2. *Management of the Organization*, dan 3.*The Program* (Ropke,1988). Kesesuaian antara ketiga jalur tersebut yang meliputi anggota,manajemen dan program akan sangat penting. Hal tersebut terlihat bahwa salah satu aspek yang sangat menentukan dalam pengelolaan koperasi adalah unsur manajemen. Manajemen sangat penting dalam pengelolaan koperasi, karena menentukan maju mundurnya usaha koperasi yang bersangkutan (Suwandi, 1992:37)

Pembahasan pada organisasi koperasi penting sekali untuk mengenali Kualitas Manajer yang bertindak sebagai Kuasa Usaha (*Business Mandatory*) dari Pengurus , dimana manajer dituntut memiliki kualitas kesanggupan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dan menjalankan perannya sebagai manajer yang berkualitas sehingga semuanya berhasil guna dan tepat guna bagi kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat sekitar. Kualitas Manajer tercermin dalam peran pelaksanaan kepemimpinannya , sehingga Manajer koperasi yang merupakan penggerak utama dalam organisasi dengan tugas yang sangat komplek atas segenap kebijaksanaan yang diambilnya , semuanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tujuan dan sasaran organisasi (Stoner and Walker, 1988:13, Irriland,RD and Hitt :1999, Robbin,1991, Mitsburg dlm Miftah Toha ,1995:37). Berdasarkan uraian tersebut maka studi ini **melihat pengaruh kualitas manajer terhadap efektifitas anggaran dan kinerja operasional usaha serta pencapaian tujuan koperasi di Jawa Timur.**

Tujuan dari studi yang dilakukan adalah untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kualitas manajer, efektifitas anggaran, kinerja operasional usaha serta pencapaian tujuan koperasi . Penelitian ini termasuk jenis penelitian *eksplanatory*. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. Adapun methode pengumpulan data, menggunakan desain penelitian *survey*. Populasi dalam penelitian adalah seluruh KPRI di Jawa Timur, pengambilan

sampel dilakukan bertahap (*multiple state sampling*). Unit sampel adalah Koperasi KPRI (Koperasi Pegawai Republik Indonesia) yang memiliki manajer dan aktif . Responden untuk pengambilan data adalah Manager KPRI..

Variabel Independen (*eksogen variable*) dalam penelitian ini adalah Kualitas Manajer, sedangkan variabel *intervening* (*intervening variable*) adalah Efektifitas anggaran dan Kinerja operasional usaha. Adapun variabel dependen (*endogen variable*) adalah Pencapaian Tujuan koperasi . Metode dan tehnik analisis , digunakan alat statistik SEM (*Structural Equation Modelling*), dengan pendekatan PLS (*Partial Least Square*).

Hasil studi menunjukkan sebagai berikut :

1. Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap efektifitas anggaran dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel Kualitas manajer terhadap Efektifitas anggaran sebesar 0,775 dengan $p\text{-value} = 0,0000$. . Kualitas manajer ditentukan dari pendidikan yang dimiliki , pelatihan yang diperoleh dan pengalaman manajer sendiri. disamping faktor yang lainnya. Pelatihan dapat membantu manajer untuk memahami penerapan dalam hal-hal yang praktis, mulai menyusun anggaran sampai penerapan anggaran yang telah disahkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).
2. Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional Usaha dengan menunjuk koefisien jalur berpengaruh langsung variabel Kualitas manajer terhadap kinerja Operasional Usaha sebesar 0,397 dengan $p\text{-value} = 0,0000$. Temuan menunjukkan bahwa penggerak utama didalam koperasi adalah manajer yang memiliki kapabilitas dan integritas , berlandaskan rasa kemanusiaan dan mempunyai jiwa wirausaha terhadap tugas pada perannya sebagai manajer koperasi.
3. Kualitas manajer tidak berpengaruh signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Hal ini ditunjukkan hasil perhitungan nilai koefisiensi jalur sebesar 0,091 disertai tingkat $p\text{-value} = 0,2895$, yang berarti bahwa hipotesis ini ditolak. Tidak signifikannya pengaruh kualitas manajer terhadap Keberhasilan Pencapaian tujuan Koperasi terindikasi adanya perbedaan kompleksitas tugas manajer yang sebagai kuasa usaha (*Business Mandatory*) dari pengurus yang bertugas melaksanakan fungsi-fungsi manajerial badan usaha koperasi yang merupakan aspek ekonomi. anggota Maka Kualitas Manajer tidak berpengaruh secara signifikasi terhadap Pencapaian tujuan koperasi dan Hipotesis ini ditolak
4. Kinerja Operasional Usaha tidak berpengaruh signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Hasil perhitungan ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,068 dengan tingkat $p\text{-value} = 0,3148$ Pernyataan ini memperkuat temuan Sharma, (1997) bahwa titik tekan tujuan koperasi adalah memberikan manfaat kepada individu anggota maupun bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama. Tolok ukur kinerja operasional usaha menyentuh

bidang ekonomi dan belum banyak pada bidang sosial, budaya dan lingkungan. Temuan yang ada dapat dinyatakan bahwa 1. Bentuk Pelayanan kepada anggota oleh unit-unit usaha yang telah terkoordinir dipandang oleh anggota merupakan sesuatu yang wajar terhadap bisnis usaha tradisional yang dibangun koperasi ditengah persaingan bisnis. 2 Kemampuan SDM dalam menciptakan keuntungan dan Pembagian besaran SHU kepada anggota tidak menambah semangat kebersamaan dan kesetiakawanan (gotong royong) sesama anggota koperasi. 3. Inovasi yang dilakukan dalam rangka kinerja untuk pelayanan kepada anggota telah dilakukan namun semua program pembinaan anggota untuk pemberdayaan koperasi sebagai pengguna dan pemilik koperasi merupakan kewenangan Pengurus koperasi. 4. Belum memberikan peluang secara luas menerima tenaga kerja profesional yang berasal dari masyarakat sekitar. Sehubungan dengan hal tersebut maka Hipotesis Kinerja operasional usaha signifikan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan koperasi ini ditolak.

5. Efektivitas anggaran berpengaruh signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Hasil perhitungan koefisien jalur menunjuk sebesar $= 0,2090$, dengan $p\text{-value} = 0,0350$, hal ini terbukti bahwa 1. Anggaran yang telah ditetapkan dalam RAT dapat diharapkan berperan sebagai alat pengendalian 2. Revisi anggaran dapat dilakukan apabila asumsi anggaran yang telah ditetapkan dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan) menjadi tidak realistis dan sangat sulit untuk dijadikan pedoman serta pegangan untuk pengendalian dalam rentang waktu anggaran, 3 Efektifitas dalam Implementasi anggaran yang didalamnya mengandung adanya unsur ketidak pastian karena faktor eksternal, maka dalam revisi anggaran diharapkan : a. Prosedur revisi anggaran yang lebih mudah (sistimatis). b.Revisi anggaran didasarkan pada kejadian-kejadian khusus.
6. Efektifitas anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional Usaha. Hasil perhitungan koefisien jalur sebesar $= 0,397$ dengan $p\text{-value} = 0,0000$. Hal ini disebabkan partisipasi yang tinggi para karyawan dalam proses penyusunan anggaran dengan memberikan masukan, pertimbangan dan saran. Partisipasi bawahan dapat meningkatkan motivasi kerja karena merasa memiliki terhadap apa yang dikerjakan dan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan.baik dalam unit maupun antar unit usaha, sehingga koordinasi mudah dijalankan. Partisipasi ini dapat meningkatkan kinerja dan memberikan kepuasan kerja khususnya pada Manajer, para karyawan dan kepala unit.koperasi.

Jumlah Koperasi KPRI yang ada di Jawa Timur sebanyak 2.163, dengan volume penjualan barang dan jasa Rp.750.231.318.000,- yang dalam kegiatannya menggunakan tenaga manajer sebanyak 803 unit KPRI atau 37,12 % sedangkan yang 62,88% masih di kelola oleh pengurus koperasi sendiri.

Dari hasil studi, dapat ditarik kesimpulan secara terintegrasi bahwa Faktor Kualitas manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional Usaha dan

Efektifitas Anggaran yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi di Jawa Timur.

Hasil studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dan acuan dalam kerangka upaya pengembangan koperasi dilihat dari aspek Kualitas Manajer, Efektifitas Anggaran dan Kinerja Operasional Usaha Koperasi.dan Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi itu sendiri. Pentingnya peningkatan kualitas manajer koperasi pada pendidikan dan pelatihan , jiwa wirausaha, kepemimpinan , kreatifitas , integritas , rasa kemanusiaan , jiwa wirausaha yang dikembangkan terus menerus secara berkesinambungan dengan fokus pada aspek praktis terkini yang selalu diperlukan dalam kegiatan usaha koperasi.

Pada penelitian ini juga ditunjukkan bahwa Kinerja Usaha koperasi tidak sama sebangun dengan Pencapaian Tujuan Koperasi, sehingga penelitian ini dapat melengkapi dan menyempurnakan hasil studi terdahulu. Bagi pelaku koperasi dan pemerintah keadaan ini memberikan gambaran guna pengembangan koperasi.dimasa sekarang dan akan datang.

Summary

The effect of Manager's Quality on Budgeting Effectiveness, Business Operational Performance, and the Achievement of Co-operatives goals in East Java.

Having the reason for establishment and the essence of a Co-operative (from, by, and for members) as a starting point, members of the Co-operative act as an owning user, benefitted user, and controlling user upon which the Co-operative is distinguished from other forms of business (Munker, 1997, Soedjono, 1997:32, Gray and Butter, 1991: 83).

In Indonesia, the Co-operative has two goals, as a tool for democratization of national economy and as a tool for increasing the wealth of its member (Nasution, 1987:10). As a system of national economy, the Co-operative should have a direct linkage with the national economic policies. As a tool for the achievement of members' wealth, the development of the Co-operative should be based upon members' interests that are associated with three primary elements: (1) the member of the beneficiaries, (2) Management of the organization, (3) the program (Ropke, 1998). The harmony of these elements is very important particularly in management because it determines the success and failure of the organization (Suwandi, 1992: 37).

The discussion on Co-operative organization is very important particularly to recognize the quality of a manager as business mandatory from the board. In this context, the manager is expected to be able to implement management functions and commit qualified managerial roles that are useful for the members and the society where it operates. The quality of manager is reflected through the implementation of his/her leadership. At this leadership role, the manager acts as a primary motivator with the entire tasks that have to be done and complex decisions that have to be made. This situation requires personal capacity beside goals and organizational objectives (Stoner and Walker, 1988:13, Irriland, RD and Hitt, 1999, Robbin 1991, Mintsburg in Miftah Toha, 1995:37). Based on the above explanation, this study **investigates the effect of Manager's Quality on Budgeting Effectiveness, Business Operational Performance, and the Achievement of Co-operatives' goals in East Java.**

The aim of the study undertaken is to measure and analyze the effect of Manager's Quality on the Budgeting Effectiveness, the Business Operational Performance, and the Achievement of the Co-operative Goals. This research is an explanatory with quantitative and qualitative approach. Population in this study is Indonesian-Republic Employee Co-operative (KPRI) in East Java. Employing multi stage sampling, 138 Co-operatives that have active managers are selected as sample of study. This requirement is relevant with the purpose of study because the respondent of this study is the managers who are actively involved in the organization.

The variables considered in this study are the Quality of Manager (exogenous variable), the Budgeting Effectiveness and Business Operational Performance (intervening variables), and the Achievement of Co-operative Goals. The analysis was conducted by employing Structural Equation Modeling (SAM) with Partial Least Square (PLS) approach and found major results as follows.

1. The Quality of Manager affects significantly on Budgeting Effectiveness with direct path coefficient of 0.775 and p-value equal to zero. The quality of manager is determined primarily by the managers' level of education, training obtained, and experience beside other factors. Training helps the managers to comprehend practical applications of the budgeting processes that have been officially authorized at Annual Assembly of the Co-operative members (Rapat Anggota Tahunan).
2. The Quality of Manager affects significantly on the Business Operational Performance of a Co-operative with direct path coefficient of 0.397 and p-value equal to zero. This finding shows that the primary motor in a Co-operative is the manager that has sufficient capacity, integrity, human oriented character, and entrepreneurship in handling the managerial tasks at the organization.
3. The Quality of Manager does not affect the Achievement of Co-operative Goals with the value of path coefficient of 0.091 and p-value equal of 0.2895. This means that the hypothesis is rejected. The potential reason for the insignificance association is that there is an indication that the managers as business mandatory have to cope with complexity of the managerial tasks.
4. The Business Operational Performance does not affect significantly on the Achievement of Co-operative Goals with the value of path coefficient of -0.068 and p-value of 0.3148. This result supports the finding of Sharma (1997) who found that the primary goal of a Co-operative is producing the benefit for both, individual and collective members in an effort to fulfill economic, social, cultural, and similar needs. The measurer of the Business Operational Performance is often linked with the economic but the not the cultural and environmental sides. This finding can be described as follows: (1) Any forms of service provided by the Co-operative's units are perceived as something natural of a traditional business developed by the Co-operatives in winning the business competition. (2) The capacity of Human Resource in making profit and distributing the dividend to increase the wealth of members does not increase the spirit of collectivism and mutual cooperation among the members of the Co-operatives. (3) In the one hand, innovative works in an effort to increase services to the members have been done by managers. On the other hand, all member empowering programs belong to the management board. (4) The organization has not been opened for selecting professional workers from the society where it operates. This condition can also be associated with

the rejection of hypothesis concerning the effect of Business Operational Performance on the Achievement of Co-operative goals.

5. The Budgeting Effectiveness affects significantly on The Achievement of Co-operative's Goals with the value of path coefficient of 0.2090 and p-value of 0.0350. The finding proves that: (1) The budget approved at the annual assembly plays as a significant controlling tool (2) The budget revision can be done if budget assumptions approved at the annual assembly are not realistic and difficult to be used as a guidance of control during the period of budget (3) The efficacy of budgeting implementation which may contain uncertainty factors due to external forces can be guaranteed by considering two budgeting revision rules: (a) Conducting systematic budgeting revision procedure; (b) Conducting budgeting revision based on special events.
6. The Budgeting Effectiveness affects significantly on the Business Operational Performance with path coefficient of 0.397 and p-value equal to zero. This is caused by a high participation of the employees in the process of developing the budget by giving feedbacks, considerations, and suggestions. The participation of subordinates can increase motivation because they have a sense of belonging towards tasks they have to do and how to do them. This participation can increase performance and give work satisfaction particularly the managers, employees, and head of Co-operative unit.

The number of KPRI in East Java is 2,163 units with sales of Rp.750, 231,318,000. From the number of population, only 37.12 % (803 units) employ managers while 62.88% is still managed by the board.

From this study, it can be concluded that the Quality of Manager affects positively on Business Operational Performance and the Budgeting Effectiveness that is approved at the annual assembly (RAT), and it has a significant effect on the Achievement of Co-operative's Goals.

The results of study are expected to be used as guidance in an effort to develop Co-operative from several aspects including the Quality of Manager, the budgeting Effectiveness, the Business Operational Performance, and the Achievement of goals. The importance of increasing the manager quality from several aspects including education, training, creativity, humanity, and entrepreneurship have to be encouraged and developed consistently and continuously.

This research has also demonstrated that the Business Operational Performance is not similar to the Achievement of Co-operative goals. Therefore, the results are expected to reduce the gap of the previous studies. For the Government of Indonesia and Co-operative participants in particular, the results of

study provide a clear picture of the entire business and therefore can be used to develop Co-operative in the future.

ABSTRACT

The Effect of Quality manager on Budgeting Effectiveness, Business Operational Performance and Achievement of the Cooperative Objective Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) in East Java

Business competition and cooperative organization activity in the global era is very uncompromising. In this competition , management factor is very dominant. An Manager will result in component cooperative performance to Achiemment Cooperative Objective , ideal condition Quality Manager wich can be achived by education, training, creativity , leadership, humanity , integrity and entepreneur. An intepreneur must be ready for an unhealthy competition and able to see static environment as fluctuated and that it change according dynamic members sociaty

The objective of the research is to analyze and to prove the effect of Quality Manager on budgeting effectiveness and Business Operational Performance and Achievement of the Cooperative Objective at KPRI in East Java.

The date was collected by questionnaire, interview, documentary from 138 respondence and sumpling technique in this study was multi stage sampling to Cooperative Organization- KPRI in East Java such as : Malang city , Malang country, Gresik and Tulungagung . The data are analyzed by using a Structural Equation Modelling (SEM) throught Partial Least Square (PLS)

The result that direct effect analysis of inter variable, the whole hypotesys can be proved and acceptable all of variable :

The Quality Manager significancy effect on Budgeting Effectiveness and Business Operational Performance .

The Budgetting Effectiveness Significancy effect on Achivement of the Cooperative Objective.

Keyword : Quality Manager , Budgeting Effectiveness , Business Operational Performance , Achievmment of the Cooperative Objective.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	i
Prasyarat Gelar.....	ii
Persetujuan.....	iii
Penetapan Panitia.....	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Ringkasan.....	x
Summary.....	xiv
Abstract.....	xviii
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
 BAB 1 PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan.....	16
1.4. Manfaat.....	17
1.4.1. Manfaat Penelitian bagi Bidang Ilmu.....	17
1.4.2. Manfaat Penelitian bagi Pelaku dan Pembuat Kebijakan.....	17
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	 19
2.1. Landasan Teori.....	19
2.1.1. Manajer dan tugas-tugas Manajerial.....	19
2.1.2. Peran-peran manajerial.....	25
2.2. Anggaran.....	60
2.2.2. Pengertian Anggaran dan Jenis-jenis anggaran.....	60
2.2.2.1. Pengertian anggaran.....	60
2.2.2.2. Jenis-Jenis Anggaran.....	63
2.2.3. Manfaat dan Keterbatasan Anggaran.....	65
2.2.3.1. Manfaat Anggaran.....	65
2.2.3.2. Keterbatasan Anggaran.....	68
2.2.4. Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Anggaran.....	70
2.2.5. Kaitan Anggaran dengan Sasaran, Strategi dan Program Kerja.....	73
2.3. Kinerja Operasional Usaha.....	90
2.3.1. Pengertian Kinerja dan Operasional Usaha.....	90
2.3.1.1. Pengertian Kinerja.....	90
2.3.1.2. Operasional Usaha.....	92
2.3.2. Kinerja Organisasi dan Operasional Usaha.....	93
2.4. Pencapaian Tujuan Koperasi.....	106

2.4.1.	Koperasi.....	106
2.4.2.	Nilai-nilai dan Prinsip Koperasi.....	109
2.4.3.	Pencapaian Tujuan Koperasi.....	113
2.4.4.	Koperasi di Indonesia.....	123
2.5.	Penelitian Terdahulu.....	126
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	141
3.1.	Kerangka Konseptual.....	141
3.1.1.	Kualitas Manajer.....	141
3.1.2.	Efektifitas Penganggaran.....	142
3.1.3.	Kinerja Operasional Usaha.....	142
3.1.4.	Pencapaian Tujuan Koperasi.....	143
3.2.	Hipotesis.....	152
BAB 4	METODE PENELITIAN.....	154
4.1.	Rancangan Penelitian.....	154
4.2.	Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel.....	155
4.2.1.	Populasi.....	155
4.2.2.	Sampling.....	156
4.2.3.	Teknik Pengambilan Sampel.....	158
4.3.	Variabel Penelitian.....	161
4.3.1.	Klasifikasi Variabel.....	161
4.3.2.	Definisi Operasional Variabel.....	164
4.3.2.1.	Variabel Eksogen.....	164
4.3.2.2.	Variabel Endogen 1 (Intervening).....	170
4.3.2.3.	Variabel Endogen 2 (Intervening).....	175
4.3.2.4.	Variabel Endogen.....	180
4.4.	Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	183
4.4.1.	Pengumpulan Data.....	183
4.4.2.	Instrumen Penelitian.....	184
4.5.	Lokasi dan waktu Penelitian.....	186
4.6.	Metode Analisis Data.....	187
BAB 5	ANALISIS HASIL STUDI.....	194
5.1.	Hasil Studi.....	194
5.1.1.	Deskripsi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI).....	194
5.1.1.1.	Tahun berdiri atau beroperasi Usaha Koperasi KPRI.....	194
5.1.1.2.	Unit Usaha.....	195
5.1.1.3.	Masa Kerja.....	196
5.1.1.4.	Pendidikan Formal.....	197
5.1.1.5.	Umur/Usia.....	198
5.1.1.6.	Pelatihan.....	199
5.2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	200
5.3.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	202
5.3.1.	Kualitas Manajer (X_1).....	203
5.3.2.	Efektivitas Anggaran (X_2).....	204
5.3.3.	Kinerja Operasional Usaha (X_3).....	205
5.3.4.	Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).....	206

5.4.	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	208
5.5	Pemodelan Persamaan Struktural dengan Pendekatan PLS.....	209
5.5.1	<i>Goodness of Fit</i>	209
5.5.2	<i>Loading Factor</i>	209
5.5.3	Hasil Pengujian Hipotesis.....	212
BAB 6 PEMBAHASAN		216
6.1.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	218
6.1.1.	Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Jawa Timar....	218
6.1.1.1.	Variabel Kualitas Manager.....	218
6.1.1.2.	Variabel Efektifitas Anggaran.....	220
6.1.1.3.	Variabel Kinerja Operasional Usaha.....	222
6.1.1.4.	Variabel Pencapaian Tujuan Koperasi.....	223
6.2.	Pembahasan Hasil Penelitian : Pengaruh Langsung Antar Variabel.....	225
6.2.1.	Pengaruh Kualitas Manajer (X_1) terhadap Efektivitas Anggaran (X_2).....	225
6.2.2.	Pengaruh Kualitas Manajer (X_2) terhadap Kinerja Operasional Usaha (X_3).....	237
6.2.3.	Pengaruh Kualitas Manajer (X_1) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).....	240
6.2.4.	Pengaruh Efektivitas Anggaran (X_2) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).....	242
6.2.5.	Pengaruh Efektivitas Anggaran (X_2) terhadap Kinerja Operasional Usaha (X_3).....	245
6.2.6.	Pengaruh Kinerja Operasional Usaha (X_3) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).....	248
6.3.	Implikasi Studi.....	250
6.4.	Lingkungan Internal.....	254
6.5.	Keterbatasan Studi.....	262
BAB 7 PENUTUP		263
7.1.	Kesimpulan.....	263
7.2.	Saran.....	267
DAFTAR PUSTAKA		272
LAMPIRAN-LAMPIRAN		289

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Koperasi KPRI Jawa Timur Tahun 2001-2003.....	5
Tabel 2.1	Peran-Peran Dan Deskripsi Manajerial.....	28
Tabel 2.2	Perbandingan Model-Model Kepemimpinan.....	50
Tabel 2.3	Karakteristik Kewirausahaan.....	56
Tabel 2.4	Kelompok Sasaran Usaha.....	75
Tabel 2.5	Keunikan Posisi Anggota Koperasi Dalam Manajemen Koperasi.....	119
Tabel 4.1	Jumlah Alokasi Sampel.....	160
Tabel 4.2	Klasifikasi Variabel Penelitian.....	162
Tabel 4.3	Matrik Variabel – Variabel Penelitian.....	163
Tabel 5.1	Tahun Berdiri Atau Lama Waktu Beroperasi Usaha KPRI Di Jawa Timur Tahun 2005.....	194
Tabel 5.2	Jumlah Unit Usaha Yang Dikelola Oleh KPRI Jawa Timur 2005.....	195
Tabel 5.3	Lama Masa Kerja Di KPRI Jawa Timur 2005.....	196
Tabel 5.4	Pendidikan Formal Responden Di KPRI Jawa Timur 2005.....	197
Tabel 5.5	Umur/Usia Responden Di KPRI Jawa Timur 2005.....	198
Tabel 5.6	Pelatihan Manajemen Di KPRI Jawa Timur 2005.....	199
Tabel 5.7	Lama Pelatihan Manajemen Di KPRI Jawa Timur 2005.....	200
Tabel 5.8	Hasil Pengujian Validitas Konvergen.....	201
Tabel 5.9	Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	202
Tabel 5.10	Deskripsi Nilai Rata-Rata Masing-Masing Indikator Pada Variabel Kualitas Manajer (X_1).....	203
Tabel 5.11	Deskripsi Nilai Rata-Rata Masing-Masing Indikator Pada Variabel Efektivitas Anggaran (X_2).....	204
Tabel 5.12	Deskripsi Nilai Rata-Rata Masing-Masing Indikator Variabel Kinerja Operasional Usaha (X_3).....	205
Tabel 5.13	Deskripsi Nilai Rata-Rata Masing-Masing Indikator Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).....	206
Tabel 5.14	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	208
Tabel 5.15	Nilai Loading Factor Indikator Pembentuk Variabel Kualitas Manajer.....	210
Tabel 5.16	Nilai Loading Factor Indikator Pembentuk Variabel Efektivitas Anggaran.....	210
Tabel 5.17	Nilai Loading Factor Indikator Pembentuk Variabel Kinerja Operasional Usaha.....	211
Tabel 5.18	Nilai Loading Factor Indikator Pembentuk Variabel Pencapaian Tujuan Koperasi.....	212
Tabel 5.19	Hasil Pengujian Hipotesis Dengan PLS.....	212

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Peran Manajer.....	27
Gambar 2.2	<i>Central Competences</i>	31
Gambar 2.3	<i>Surface Competences</i>	32
Gambar 2.4	Gunung Es Kompetensi Manusia.....	32
Gambar 2.5	Proses Terjadinya Persepsi.....	35
Gambar: 2.6	Gaya Kepemimpinan.....	40
Gambar 2.7	Model Kepemimpinan Atribusi.....	44
Gambar 2.8	Arah Kegiatan Manajemen Berdasarkan sasaran.....	
Gambar 2.9	Teori Kebutuhan aslow.....	66
Gambar 2.10	Kaitan Anggaran Dengan Sasaran, Strategi Serta Program Kerja.....	74
Gambar 2.11	Perilaku Organisasi.....	91
Gambar 2.12	Organisasi Koperasi Sebagai Suatu Sistem Sosial Ekonomi....	118
Gambar 2.13	<i>The Fit Model Of Participation</i>	124
Gambar 2.14	Struktur Organisasi Koperasi.....	125
Gambar 2.15	Pengaruh Ketidak pastian Lingkungan dan <i>Job Relevant</i> Information terhadap Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Penganggaran.....	139
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berpikir 1.....	144
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual 2.....	146
Gambar 3.3	Kerangka Konseptual.....	
Gambar 4.1	Prosedur Penarikan Sampel.....	161
Gambar 4.2	Langkah-Langkah Analisis PLS.....	188
Gambar 4.3	Inner Model Pada Analisis PLS.....	189
Gambar 4.4	Diagram Jalur Lengkap Dengan <i>Outer Model</i>	190

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Hasil Analisis Deskriptif.....	289
Lampiran 2. Hasil Uji Asumsi Linieritas.....	296
Lampiran 3. Hasil Analisis PLS.....	302
Lampiran 4. Peta Teori.....	306
Lampiran 5. Kuisisioner.....	315
Lampiran 6. Perhitungan Rugi Laba dan Profit Margin , ROI dan ROE.....	352



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Munculnya gagasan mengenai pembentukan sebuah lembaga yang dinamakan sebagai koperasi disertai dengan niatan untuk melakukan transformasi sosial (*social transformation*) dari masyarakat yang penuh dengan kesenjangan dan ketidakadilan ke masyarakat yang penuh dengan keharmonisan dan berkeadilan (Hanel, 1989:45 , Hatta, 1987:56). Mula-mula kehadiran koperasi merupakan sebuah bentuk protes atas ketidakadilan ekonomi. dan, kemudian koperasi berkembang sebagai bentuk advokasi serta proteksi kepada golongan ekonomi lemah yang mendapat perlakuan secara tidak manusiawi oleh golongan ekonomi kuat, yang akhirnya berkembang sebagai usaha bersama.

Dalam konteks kelahiran dan perkembangannya, koperasi lalu diberi makna sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial yang kemudian dikenal sebagai identitas koperasi (Soedjono, 1999:2). Sejalan dengan hal tersebut, Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa koperasi di Indonesia mempunyai ciri-ciri , antara lain sebagai berikut:

1. Dari segi wujud, koperasi merupakan organisasi yang menghimpun kerja sama antar orang (bukan merupakan kumpulan modal).
2. Dari segi ekonomi, koperasi merupakan sebuah organisasi ekonomi.
3. Dari segi nilai, koperasi merupakan organisasi yang menghimpun anggotanya dengan berlandaskan nilai-nilai kemandirian, kebebasan, demokrasi,

persamaan, keadilan, solidaritas dan tanggung jawab sosial.

4. Dari segi watak, koperasi merupakan sebuah organisasi ekonomi yang berwatak sosial. Hal ini berarti bahwa koperasi akan mengutamakan pemberian layanan guna menghasilkan manfaat kepada anggotanya.
5. Dari segi tujuan, koperasi merupakan wadah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitarnya.

Bertolak pada alasan tersebut, maka untuk penggalangan potensi guna memecahkan masalah secara bersama-sama, maka hakekat koperasi adalah “dari”, “oleh” dan “untuk” anggota (Munker,1997:1), dari tiga fungsi tersebut di mana anggota sebagai pemilik, pengguna dan pengendali adalah merupakan jati diri koperasi, dan yang membedakan dengan badan usaha yang lain (Soedjono,1997:32). Seperti yang dikemukakan oleh. Dunn dalam Gray and Butler (1991:83) maka pada dasarnya koperasi menegakkan tiga prinsip utama yakni anggota 1. “sebagai pengguna-pemilik”, 2. ”sebagai pengguna-penikmat” dan 3. “sebagai pengguna-pengendali”. Dengan demikian jelaslah bahwa misi koperasi akan bertumpu pada kekuatan anggota dan pengawasan oleh anggota yang menjadi acuan masa depan koperasi (Munker, 1997:6).

Sehubungan dengan identitas yang dimiliki oleh koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial, maka terdapat implikasi yang bermula dari identitas yang disandangnya , kiranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebagai sebuah organisasi ekonomi, koperasi sudah barang tentu bukan merupakan organisasi sosial. Hal ini berarti bahwa koperasi tetap akan mengedepankan aspek-aspek ekonomi seperti efisiensi (*efficiency*) dan mendapatkan keuntungan-keuntungan ekonomis (*profitability*). Akan berbeda

halnya dengan sebuah organisasi sosial yang sama sekali tidak memikirkan perolehan profitabilitas dan senantiasa bekerja demi tujuan-tujuan sosial.

2. Kendati menggunakan pertimbangan-pertimbangan ekonomis, koperasi berwatak sosial, dan tidak memilih berwatak ekonomis. Artinya, koperasi tidak berorientasi untuk mengejar keuntungan (*profit oriented*). Koperasi lebih berorientasi untuk melayani kebutuhan anggota, meningkatkan kesejahteraan anggota dan menyediakan ruang usaha ekonomis bagi para anggotanya.
3. Sebagai organisasi ekonomi, koperasi mempunyai bidang-bidang usaha ekonomi yang mana dengan usaha-usaha di bidang ekonomis tersebut, koperasi mampu melayani kebutuhan anggota dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya.
4. Dengan watak sosial yang dimilikinya, koperasi merupakan sebuah organisasi yang penuh dengan nilai, etika, moralitas dan prinsip yang mengatur setiap hubungan yang muncul dalam setiap aktivitas di dalam organisasi.

Dari beberapa hal yang telah diuraikan maka, koperasi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat berat. Misi koperasi untuk melakukan transformasi nilai-nilai sosial yang berbasiskan usaha di bidang ekonomi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, apalagi di tengah suasana ekonomi dunia yang serba tidak menentu, merajalelanya eksploitasi sumber daya ekonomi akibat diterapkannya sistem ekonomi kapitalisme, kompetisi usaha yang ketat dan kian mudarnya nilai-nilai sosial yang kurang menghargai aspek kemanusiaan (*humanity*) di tengah-tengah masyarakat. Sejalan dengan apa yang telah diulas sebelumnya, koperasi dalam kedudukannya sebagai salah satu bentuk usaha yang

sesuai dengan UUD 1945, diharapkan menjadi wadah pengembangan ekonomi dalam rangka meningkatkan taraf hidup. Oleh karena itu koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat diharapkan perkembangannya menuju wujud demokrasi ekonomi dan menjadi wadah lembaga ekonomi rakyat yang mandiri dengan pertumbuhannya yang berakar dari masyarakat. Untuk itu koperasi harus diberi kesempatan seluas-luasnya dan ditingkatkan pengembangannya agar benar-benar mampu menunaikan peran yang sesungguhnya dalam pembangunan dewasa ini.

Koperasi merupakan organisasi yang di bangun melalui proses untuk mengantarkan organisasi tersebut berjalan kearah pencapaian apa yang dicita-citakan . Dari hakekat perjalanannya , dapat dipahami bahwa dalam kehidupan koperasi mengalami perkembangan yang fluktuatif . Kemunduran citra koperasi dalam kehidupan di masyarakat Indonesia , kegamangan memegang teguh visi dan misi koperasi secara utuh dan berkelanjutan , ketidak jelasan (arah) pengembangan koperasi , menurunnya kualitas layanan pada anggota serta semakin pudarnya kepercayaan anggota koperasi dan masyarakat pada koperasi di indonesia , semua itu merupakan fenomena koperasi yang dapat dilihat jelas pada saat sekarang.

Pengembangan koperasi di Indonesia telah dilakukan secara berkesinambungan atas berbagai kebijaksanaan Pemerintah, salah satunya adalah Inpres Nomor 4 tahun 1984 sampai dengan tersusunnya Undang Undang Koperasi No. 25 tahun 1992, tujuannya tidak lain adalah memantapkan dan menumbuhkan kembangkan jiwa swadaya dalam koperasi sehingga koperasi mampu menjadi pusat pelayanan kegiatan perekonomian yang berdaya guna dan berhasil guna serta dimiliki, diatur oleh, dan untuk keperluan para anggota, memperkuat

kerangka dasar dan arah pembangunan koperasi sebagai pusat pelayanan dan tata perekonomian masyarakat yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Perkembangan Koperasi KPRI di Jawa Timur selama beberapa periode dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.1
JUMLAH KOPERASI KPRI JAWA TIMUR
TAHUN 2004-2006

Th	Jumlah (Unit)	Anggota (Orang)	RAT	Mng (or)	Modal Sendiri (Rp. 000)	Modal Luar (Rp. 000)	Volume Usaha (Rp. 000)	SHU (Rp. 000)
2004	2.159	493.337	1.939	413	475.477.973	147.525.301	647.552.971	38.917.331
2005	2.157	499.785	1.941	551	542.673.204	307.132.550	659.994.551	39.188.779
2006	2.163	520.116	1.784	803	751.962.682	499.158.040	750.231.318	48.802.440

Sumber: Dinas Koperasi Wilayah Jatim

Keterangan :

Jumlah (Unit) : Jumlah banyaknya organisasi koperasi KPRI di Jawa Timur

Anggota (Orang) : Jumlah seluruh anggota KPRI di Jawa Timur

RAT : Jumlah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan oleh KPRI di wilayah Jawa Timur.

Mng (orang) : Jumlah person Manajer yang memimpin KPRI di wilayah Jawa Timur

Modal Sendiri (Rp. .000) : Jumlah Modal Sendiri dalam ribuan rupiah

Modal Luar (Rp.000) : Jumlah modal yang berasal dari luar organisasi KPRI dalam ribuan rupiah

Volume Usaha (Rp.000) :Jumlah Pendapatan Usaha Operasional KPRI dalam ribuan rupiah.

Dari Tabel 1.1 dapat ditunjukkan bahwa perkembangan jumlah koperasi KPRI di Jawa Timur berfluktuasi. Dari jumlah (unit) pada tahun 2004 sebanyak 2.159 unit dengan pengelolaan menggunakan tenaga manajer 413 orang manajer dan sisanya dipimpin oleh pengurus, dengan tingkat keanggotaan 493.337 orang. Pada tahun 2005 sebanyak 2.157 unit dengan tingkat perkembangan keanggotaan mencapai 499.785 orang, dengan menggunakan tenaga manajer sebanyak 551 orang. Perkembangan selanjutnya pada tahun 2006 Jumlah unit KPRI 2163 unit, dengan tingkat keanggotaan 520.116 orang, di mana dari seluruh unit yang ada dipimpin oleh manajer sebanyak 803 orang, sisanya dipimpin oleh pengurus

koperasi. Perkembangan volume usaha dari tahun 2004 Rp 647.552.971.000- meningkat di tahun 2005 sebesar Rp 659.994.551.000,- dan untuk tahun 2006 Rp 750.231.318.000,- dari hal tersebut tampak bahwa perkembangan koperasi dari tahun ke tahun mengalami perubahan positif.

Persoalan yang paling mendasar menumbuh kembangkan organisasi dalam pencapaian tujuan terletak pada aspek perilaku manusia, karena manusia adalah pemeran utama dalam setiap organisasi. Oleh karena itu sosok manajer koperasi diharapkan dapat melakukan upaya pembinaan dibidang manajemen koperasi khususnya berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian dengan perilaku manusia sehingga tujuan koperasi dapat dicapai.

Hasil kajian indentifikasi dan evaluasi SDM untuk pengembangan koperasi 2000-2005 (anggota , pengurus , pengawas dan pegawai koperasi) di Jawa Timur , diperoleh gambaran berdasarkan derajat kepentingan, dan motivasi menunjukkan terdapat tiga peringkat motivasi yakni : (1). Afiliasi Sosial (*Social affiliation motives*) (2). Prestasi (*Achivement motives*) dan (3). Mencari Pengaruh (*Power motives*) . Demikian juga derajat kepentingan berdasar kompetensi partisipasi dalam koperasi pada tiga derajat kompetensi : (1). Personal (2) Sosial dan (3).Profesional. Dari kajian ini menunjukkan bahwa kualitas derajat masing-masing aspek cukup menunjuk “ kurang berkembang baik “.dan motivasi dalam koperasi juga belum menunjukkan demensi motivasi seperti yang diharapkan. Kajian lebih spesifik dilakukan Dekopinda terhadap studi kasus pada 20 koperasi yang tersebar di jawa timur, (2004-2005) menyimpulkan bahwa kompleksitas permasalahan baku yang terjadi yakni : (1). Pembinaan anggota koperasi . (2). Partisipasi dan kualitas individu (3).Kinerja organisasi dan (4)

Kinerja Unit Usaha. Semua permasalahan secara simultan atau sendiri-sendiri sangat mempengaruhi pencapaian tujuan koperasi sehingga perlu adanya perencanaan, pengendalian dan implementasi program yang lebih fokus.

Ditinjau dari perspektif kajian Gray and Rickerts (1982:331) menyatakan bahwa terdapatnya kaitan antara perencanaan dan pengendalian dengan perilaku anggota organisasi. bahwa tujuan perencanaan dan pengendalian adalah untuk mempengaruhi perilaku. Selanjutnya Caplan (1971:82) menunjukkan pula bahwa penganggaran merupakan suatu fungsi manajemen yang penting dan juga berhubungan langsung dengan konsep perilaku anggota organisasi. Temuan Merchant (1984) menjelaskan bahwa, perbedaan karakteristik individu manajer seperti kepribadian, pengalaman, gaya manajemen mempengaruhi efektivitas sistem penganggaran. Studi yang dilakukan Merchant (1984) pada para manajer perusahaan elektronik tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penganggaran terkait dengan ukuran departemen, perbedaan fungsi, dan tingkat otomasi dalam produksi, namun tidak dipengaruhi oleh tahapan siklus hidup produk atau posisi pasar perusahaan.

Dari perspektif personel pengelola koperasi, ternyata mendapatkan kendala lemahnya dalam pengelolaan koperasi, di mana pengurus, badan pemeriksa yang berasal dari anggota dan masih memiliki kemampuan profesional yang relatif belum mencukupi. Pengembangan manajer belum mampu memenuhi kebutuhan yang diperlukan, mekanisme kerja dan hubungan antara pengurus dan manajer belum juga tertata laksana dengan baik. Terjadinya pencampur-adukan antara wewenang manajer dan pengurus, seperti ikut campurnya pengurus secara langsung dalam kegiatan teknis usaha (Nasution 1987:18), sehingga kelemahan

manajemen yang diikuti dengan keterbatasan kemampuan para pelaksana usaha (manajer) mengakibatkan usaha koperasi masih belum dapat berkembang dengan baik dan belum mampu menunjang koperasi untuk dapat berpacu serta bersaing dengan pelaku ekonomi lainnya (Departemen Koperasi, 1984:27). Sejalan dengan hal tersebut, Saleh (1986:37) mengatakan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen dalam koperasi ternyata sangat kurang, di lain pihak manajer yang ditunjuk ternyata kurang memiliki keterampilan manajemen dan salah satu kelemahan sistem manajemen pada koperasi adalah kurangnya jaminan atau pendorong kerja bagi manajer untuk pencapaian tujuan koperasi.

Kenis (1979:707) berpendapat bahwa dalam penetapan tujuan-tujuan organisasi, perlu tersediannya informasi mengenai tujuan-tujuan yang telah dicapai yang merupakan dasar bagi manajemen untuk melaksanakan efisiensi, indentifikasi masalah, pengendalian biaya dan bagian-bagian yang dianggarkan dalam penetapan tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya bahwa anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan yang berhubungan dengan penetapan tujuan-tujuan organisasi, biaya-biaya, pendapatan serta pusat pertanggung jawaban dalam suatu perusahaan saja, tetapi juga merupakan alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi.

Pelaksana operasional usaha koperasi adalah para manajer, oleh karena itu manajer seyogyanya adalah sosok dari pimpinan yang berkualitas dan handal karena mereka adalah manusia yang diberikan kepercayaan penuh agar tercapai kinerja yang memadai sesuai dengan yang telah direncanakan. Besarnya kepercayaan yang diberikan kepada para manajer untuk bekerja lebih baik sehingga peran serta mereka dalam pencapaian tujuan menjadi lebih besar dan

berarti.

Manajer koperasi dalam kegiatan bisnis layanan pada anggota apabila telah berkembang secara baik dan semakin luas usahanya, lazim dan elok bekerja berdasarkan perencanaan dan pengendalian yang matang dalam mencapai efektivitas usaha dan capaian tingkat efisiensi yang diinginkan. Perwujudan pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian, dilaksanakan oleh manajer melalui proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Sejalan dengan hal tersebut, penting bagi manajemen untuk memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer untuk aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatannya dapat meningkatkan produksi (Ichniowski *et al.* 1997:291-314; Sarkar, 1997:27).

Pemberian wewenang dan tanggung jawab oleh manajer tingkat puncak, kepada manajer pada tingkat bawahannya atau manajer unit selanjutnya perlu ditindaklanjuti dengan pemberian arahan dan penjelasan batas-batas kewenangan dan pelaksanaan pengelolaan unitnya dengan maksud dan tujuan agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang dan tanggung jawab. Manajer unit setelah mendapatkan limpahan wewenang dituntut untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan kewajibannya agar hasil yang dicapai unit sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, tanggung jawab muncul akibat dari adanya pendelegasian wewenang, namun demikian Hanel (1985:3) mengingatkan bahwa tujuan-tujuan pribadi manajer yang mungkin berkaitan dengan upaya menjamin eksistensi karir profesionalnya, prestasi sosial, kekuasaan dan pengaruh sosial, maupun dalam bidang-bidang yang menjadi sasaran pembuat keputusannya atas tanggung jawabnya sendiri.

Pengangkatan manajer dalam organisasi koperasi, dilakukan dengan berbagai alasan yang pada umumnya adalah kemampuan, keahlian, ketersediaan waktu dan tenaga para pengurus yang terbatas, sehingga perlu adanya orang yang dapat mengerjakan semua bidang usaha organisasi. Pengurus sebagai pucuk pimpinan di dalam koperasi tidak mungkin dapat mengerjakan seluruh kegiatan koperasi, di samping itu pengurus juga sulit diharapkan bekerja secara total waktu. Manajer diangkat untuk dapat melaksanakan semua kegiatan secara menyeluruh dalam setiap waktu. Dengan demikian pengangkatan seorang manajer diharapkan dapat memacu pertumbuhan dan pengembangan koperasi dalam mencapai tujuannya (Departemen Koperasi, 1984:1).

Dalam manajemen organisasi koperasi kedudukan manajer sebagai pengelola usaha sangat strategis, salah satunya adalah, manajer merupakan penghubung antara pemutus kebijakan dengan pelaksana kebijakan, oleh karena itu manajer sebagai penghubung harus memiliki kemampuan dan kepemimpinan. Seorang manajer akan menjalankan usaha organisasi koperasi sesuai dengan yang diinginkan, jika ia mampu merencanakan dan mengarahkan usaha koperasi, karena jalannya usaha koperasi berada di tangannya (Suwandi, 1982:150) . Dalam menjalankan tugas manajer koperasi mempunyai wewenang sebatas mana hal itu dilimpahkan kepadanya, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada pengurus yang telah melimpahkan tugas kepadanya.

Adapun tugas-tugas manajer dalam koperasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan

Pada fungsi ini manajer koperasi menetapkan rencana kerja berdasarkan

kebijakan-kebijakan yang telah digariskan oleh pengurus, mempersiapkan anggaran , menetapkan prosedur kerja, menyusun program usaha secara menyeluruh tentang jumlah dan jenis usaha maupun cara-cara untuk meningkatkan kemampuan guna pencapaian tujuan koperasi.

b. Fungsi Pengorganisasian

Dalam hal pengorganisasian, manajer koperasi menghimpun berbagai sumberdaya yang ada di dalam koperasi, misal: manusia, uang, barang yang dibutuhkan, fasilitas yang diperlukan untuk disatukan, kemudian digerakkan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajer menjabarkan struktur organisasi secara jelas dengan menggambarkan siapa yang bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, sejauh mana wewenangnya dan sebagainya. Manajer melakukan penilaian susunan organisasi yang ada untuk disesuaikan dengan perkembangan bisnis usahanya.

c. Fungsi Pengawasan

Dipandang dari segi manajemen koperasi, fungsi pengawasan yang dilakukan oleh manajer koperasi merupakan pengawasan operasional, yaitu fungsi yang melekat pada jabatan itu karena tanggung jawabnya. Dalam melakukan fungsi pengawasan manajer menyusun laporan pertanggung jawaban untuk dianalisis dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan, memberikan saran atas dasar laporan dari catatan yang telah dianalisis sebagai bahan untuk mengambil keputusan-keputusan , memberikan laporan akhir posisi keuangan dan jika ada yang tidak sesuai dengan rencana harus mengadakan tindakan koreksi , mengadakan peninjauan terhadap jumlah posisi keuangan , melakukan pengamatan terhadap jalannya Rapat Anggota

Tahunan (RAT) dan rapat-rapat lainnya, serta mengoptimalkan perbaikan kualitas pelayanan jika sekiranya kurang sempurna.

Dari gambaran tersebut , maka sosok manajer dalam koperasi sebagai kuasa usaha (*business mandatory*) dari pengurus koperasi untuk menjalankan bidang-bidang usaha ekonomi koperasi, pasti dibutuhkan figur manajer yang berkualitas.

Secara umum, pengertian manajer adalah seorang yang paling bertanggung jawab terhadap segala kegiatan dalam organisasi atau unit organisasi yang dipimpinnya. Pandangan ini, peneliti simpulkan dari dua pendapat, yakni: menurut Schermerhorn *et al.* (1996:63) bahwa manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam organisasi terhadap pelaksanaan pekerjaan orang lain (*manager is person in organization who is responsible for the work performance of one or more other persons*) dan menurut Robbins (1998:2) bahwa manajer adalah individu yang mencapai tujuan lewat orang lain (*manager is individuals who achieve goals through other people*). Berdasarkan pengertian manajer tersebut , maka peran manajer (*role of manager*) adalah untuk memberdayakan setiap potensi yang dimiliki oleh organisasi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kualitas atas peran tersebut mempunyai korelasi yang signifikan dengan kedudukan yang didapatkan oleh manajer dalam organisasi . Dalam konsepsi yang lebih umum, Suprpto (2002:34) menekankan bahwa setiap kedudukan mempunyai peran tertentu yang harus dilaksanakan sebab peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dapat dikatakan bahwa dia dapat menjalankan perannya secara berkualitas. Harus

dibedakan antara pengertian “kedudukan” dengan “peran”, sekaligus masing-masing harus dideskripsikan dengan tepat. Tidak ada kedudukan tanpa peran, dan sebaliknya, tidak ada peran tanpa kedudukan.

Seseorang mendapatkan kedudukan terutama karena kapasitas (*capacity*) dan kemampuannya (*capability*) memang memadai untuk menjalankan peran yang ada di balik kedudukan yang diberikan kepadanya. Ukuran kapabilitas seringkali bersumber dari latar belakang yang bersangkutan, semisal faktor pendidikan, pelatihan, pengalaman, , tingkat kecerdasan, dan sebagainya. Sedangkan kemampuan seringkali pula di ukur dari *track record* seseorang dalam menjalankan tugas-tugas sebelumnya.

Dalam konteks organisasi, sebagaimana telah disinggung di sebelumnya, kiranya dibutuhkan manajer yang mempunyai dua karakteristik sekaligus, yakni: *pertama*, sosok manajer yang mempunyai kompetensi (*competency*) dalam hal pengelolaan usaha (*Business Management*) sehingga dapat memaksimalkan segenap potensi usaha yang ada, *kedua*, dibutuhkan sosok manajer yang mempunyai kapasitas yang lebih dalam hal nilai-nilai, etika, moralitas dan prinsip yang semuanya digunakan untuk dapat mengaplikasikan dalam organisasi.

Bagi manajer kemampuan dan kecakapan dalam membuat perhitungan-perhitungan ekonomis atas segala aktivitas yang dijalankan oleh organisasi adalah syarat utama. Sedangkan kapasitas keilmuan, pengalaman dalam menangani organisasi, pemahaman dalam memandang karakteristik organisasi yang dikelolanya adalah prasyarat yang harus ada. Keduanya harus berjalan secara beriringan. Tanpa kemampuan untuk mengelola potensi usaha dalam organisasi, niscaya organisasi tersebut mungkin tidak akan berumur lama. Sedangkan tanpa

adanya paradigma pemahaman dan tata nilai yang mendasari persepsi manajer dalam memandang organisasi tersebut akan kehilangan makna.

Sebagai manajer dari sebuah organisasi ekonomi, peran yang harus dilakukan oleh manajer koperasi adalah berkaitan dengan anggaran (*budget*) dan operasionalisasi bidang usaha yang dimiliki. Peran tersebut antara lain meliputi peran perencanaan dan pengendalian, dalam anggaran maupun operasionalisasi bidang-bidang usaha. Anggaran serta operasional usaha, merupakan suatu proses penetapan peran (*Role Setting*) bagi para manajer dalam usaha pencapaian tujuan organisasi ekonomi. Semua akan dapat terlaksana dengan baik apabila setiap unit organisasi dapat berperan dalam penguasaan informasi keuangan. Dengan demikian anggaran dan operasional usaha teramat penting bagi setiap unit organisasi mengingat bahwa anggaran merupakan pedoman operasional usaha dan dapat menjadi pengendali yang efektif. Laporan realisasi anggaran dan operasional usaha setiap unit organisasi yang dibandingkan dengan standar yang telah di buat sebelumnya dapat di gunakan untuk menilai prestasi kerja unit organisasi selama periode aktual.

Berdasar uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka, penelitian ini akan menganalisis Pengaruh Kualitas Manajer terhadap Efektivitas Penganggaran serta Kinerja Operasional Usaha dan Pencapaian Tujuan Koperasi, dengan alasan sebagai berikut:

1. Kualitas seorang (manajer) menuntut adanya persyaratan dan perilaku tertentu dari yang bersangkutan.
2. Seorang manajer yang berkualitas merupakan sosok yang dapat menjalankan perannya sebagai manajer yang aktif, sesuai dengan aturan (*role*) akan dapat

meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan koperasi.

3. Dalam persaingan yang kompetitif dalam bisnis menuntut peran seseorang (manajer) untuk mengelola usahanya secara efisien.

Penelitian ini, dilaksanakan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) dengan beberapa pertimbangan berikut ini:

1. KPRI pada umumnya mempunyai anggota dengan latar belakang pendidikan yang cukup. Dengan demikian, para anggota KPRI akan relatif mudah untuk diajak bekerjasama dalam melakukan aktivitas pekerjaannya.
2. KPRI merupakan koperasi primer yang tergolong aktif yang diindikasikan dengan banyaknya KPRI yang melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT).
3. KPRI termasuk merupakan koperasi primer yang paling banyak memakai jasa manajer dibandingkan dengan koperasi primer yang lain.

Adapun perkembangan KPRI wilayah Jawa Timur yang tercatat di kantor Dinas Koperasi Wilayah JATIM yang melakukan RAT (Rapat Anggota Tahunan) selama 3 tahun terakhir terlihat pada Tabel 1.1. Jumlah Koperasi KPRI di Jawa Timur yang telah dipaparkan sebelumnya.

Setelah dipahami uraian latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan tersebut, maka disertasi ini disusun dengan judul sebagai berikut :
"Pengaruh kualitas manajer terhadap Efektifitas Anggaran dan Kinerja Operasional Usaha serta Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi di Jawa Timur"

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat diperoleh

permasalahan dalam penelitian ini yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Efektivitas Penganggaran koperasi ?
2. Apakah Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Operasional Usaha koperasi ?
3. Apakah Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi ?
4. Apakah Efektivitas Penganggaran berpengaruh terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi ?
5. Apakah Efektivitas Penganggaran berpengaruh terhadap Kinerja Operasional Usaha Koperasi?
6. Apakah Kinerja Operasional Usaha berpengaruh terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi?

1.3. Tujuan Studi

Selain untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, juga ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kualitas Manajer terhadap Efektivitas Penganggaran koperasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis Kualitas Manajer terhadap Kinerja Operasional Usaha koperasi.
3. Untuk menguji dan menjelaskan signifikansi pengaruh Kualitas Manajer terhadap Pencapaian Tujuan Organisasi Koperasi

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Efektivitas Penganggaran terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Efektivitas Penganggaran terhadap Kinerja Operasional Usaha koperasi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kinerja Operasional Usaha terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi.

1.4. Manfaat Studi.

Hasil penelitian ini selain bermanfaat untuk penyusunan disertasi sebagai karya ilmiah akhir pendidikan Program Strata 3 Ilmu Ekonomi-Manajemen, diharapkan pula penelitian ini dapat bermanfaat bagi bidang keilmuan juga bagi pelaku pembuat kebijakan

1.4.1. Manfaat bagi Bidang Keilmuan.

1. Memberikan sumbangan terhadap ilmu ekonomi, khususnya dalam hal kajian perilaku akuntansi manajemen dan untuk memperhitungkan lebih jauh mengenai unsur kualitas dan perilaku manajer sebagai anggota organisasi ekonomi yang berwatak sosial dengan alasan bahwa pencapaian tujuan organisasi antara lain disebabkan perlunya kualitas manajer yang handal untuk mencapai tujuan organisasi koperasi.
2. Sebagai salah satu sumber informasi bagi peneliti yang lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut di bidang perilaku Akuntansi Manajemen.

1.4.2. Manfaat bagi pelaku koperasi , penentu kebijakan dan masyarakat

1. Bagi manajer, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi sekaligus sebagai bahan evaluasi akan tugas dan perannya dalam membuat rencana

- kerja, baik jangka pendek maupun jangka panjang yang berguna bagi peningkatan pengelolaan koperasi.
2. Bagi pengurus koperasi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam melakukan penunjukan dan penilaian terhadap seorang manajer koperasi
 3. Bagi anggota koperasi, penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang berkaitan dengan bagaimana Kualitas Manajer , Effektivitas Penganggaran dan Kinerja Operasional usaha koperasi. yang nantinya akan berkaitan dengan upaya keberhasilannya dalam Pencapaian Tujuan Koperasi yang diharapkan.
 3. Bagi instansi pemerintah dan dinas yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan perkoperasian, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan upaya-upaya optimalisasi pemberdayaan pengembangan koperasi dalam wilayah kerja masing-masing.
 4. Bagi masyarakat , penelitian ini dapat menjadi gambaran yang bermanfaat akan pentingnya koperasi yang keberadaannya sesuai dengan yang diamanatkan oleh Undang Undang Dasar 1945 Republik Indonesia.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajer dan Tugas-tugas Manajerial

Manajemen yang berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti pula “tangan”, kemudian berkembang menjadi *maneggiare* yang berarti “menangani”. Dalam perkembangan berikutnya, manajemen didefinisikan secara beragam oleh para ahli sebagaimana berikut:

Menurut Nawawi, (2000:39), manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain (*management is the accomplishing of the predetermined objective through the effort of other people*). Selanjutnya Stoner(1986:07) memaparkan bahwa, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan (*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals*). Batasan manajemen diberikan oleh Schermerhorn (1996:4) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian penggunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan. (*management is the process of the planning, organizing, leading and controlling the use of resources to accomplish performance goals*) Berdasarkan hal tersebut, maka secara singkat manajemen

dapat diartikan sebagai pelaksanaan dari fungsi-fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Era perkembangan hingga dewasa ini, tentang berapa jumlah fungsi-fungsi manajemen masih belum ada persamaan pendapat, dengan kata lain, banyak pendapat tentang jumlah fungsi-fungsi manajemen. Pada tulisan ini peneliti berpijak dan mengacu pendapat Robbins karena ada kesamaan pendapat dengan Stoner *et al.* (1992), Schemerhorn *et al.* (1991:78) dalam membagi fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi yang dimaksud yaitu "*Planning, Organizing, Leading, and Controlling*". Pfifner dalam Rosidah (2003:7) menyatakan pula bahwa, manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*management is concerned with the direction of these individuals and functions to achieve ends previously determined*). Lain dengan Stoner *et al.* (1992:7), yang menunjukkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leadership*) dan upaya pengendalian (*control*) anggota organisasi; dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Lebih dalam Thompkins (2001) menyatakan, manajemen mengacu pada usaha berkelanjutan untuk meng-korelasikan suatu kebijakan kepegawaian organisasi dan praktik (kebijakan tersebut) dengan strategi bisnisnya (*refers to ongoing efforts to align an organization's personnel policies and practices with its business strategy*). Sementara itu dengan melihat tingkat kompleksitas tugas, John Kotter dalam Robbins (2001:39), menjelaskan bahwa manajemen menyangkut hal yang mengatasi kerumitan. Dengan demikian manajemen yang baik

menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang tepat dan memantau hasil lewat perbandingan dengan rencana. Posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal . Berdasarkan definisi-definisi mengenai manajemen yang telah dipaparkan , dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat berperan secara baik dalam sebuah organisasi/perusahaan, apabila terdapat kerjasama dalam mengerahkan dan mengelola berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi . La Pierre (2003) menegaskan pula bahwa serangkaian tujuan organisasi dan sebaran peran untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dapat dikombinasikan. Kombinasi antara tujuan dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut, dalam *MAP-S (Managemen Alignment Process) Strategy*, disebut sebagai strategi organisasi.

Dalam tataran manajemen , strategi organisasi dijalankan dan diperankan oleh seorang manajer dengan dukungan para anggotanya melalui praktik-praktik persuasi sampai dengan instruksi. Adanya peran pengerahan dan pengelolaan dalam manajemen mengindikasikan bahwa harus ada seseorang yang berperilaku mengaktifkan kinerja manajemen sehingga organisasi tersebut dapat berfungsi dengan sesungguhnya. Dalam teori manajemen, seseorang dengan fungsi tersebut dikenal dengan istilah “manajer”.

Bertitik tolak pada manajer dalam menjalankan aktivitasnya, maka Schermerhorn *et al.* (1996:04) mengatakan bahwa manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam organisasi terhadap pelaksanaan pekerjaan orang lain (*manager is person in organization who is responsible for the work performance of one or more other persons*). Di sisi lain dengan melihat person yang

menjalankan aktivitas organisasi, maka menurut Robbins (1998:2) mengatakan bahwa manajer adalah individu yang mencapai tujuan lewat orang lain (*manager is individuals who achieve goals through other people*). Dari dua definisi tersebut, secara umum manajer ialah seorang yang bertanggungjawab terhadap segala kegiatan dalam organisasi atau unit organisasi yang dipimpinnya.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Goldberg *et al.* (2003) dalam jurnal "*Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development*" yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu industri sering kali bergantung pada sejauh mana manajer mengembangkan suatu paket kebijakan yang terpadu dan sistematis melalui eksploitasi yang dinamis terhadap aset perusahaan, pengembangan kompetensi inti, *management image* dan aliansi strategi. Selanjutnya Barth (2003:133) menegaskan pula dalam jurnalnya "*Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanism, and Performance: A Competitive Study of Small Firm in Nature and New Industries*" yang menyatakan bahwa manajer pada industri kecil dan menengah perlu dikembangkan dalam strategi kompetitif yang mengacu pada keahlian manajerial dan desain dari struktur industri. Sehubungan dengan itu, sejalan dengan penerapan manajemen partisipatif bahwa keterlibatan manajer unit dalam pengambilan keputusan akan mendorong mereka untuk bekerja semakin giat. Jadi peran aktif manajer dengan kemampuan dan keahlian manajerial yang dimiliki disertai dengan strategi kompetitifnya dalam satu paket kebijakan yang terpadu dan sistematis merupakan sosok manajer yang berkualitas yang diperlukan.

Dalam kaitannya dengan manajer koperasi, Hanel (1985:99) mengatakan:

"The execution of functions to be performed in cooperative enterprises are in modern cooperatives often undertaken by person, who-as members or

non members have been employed by the cooperative and changed with the performance of various tasks, but who are often indiscriminately termed as 'cooperative manager'”

Sejalan dengan pendapat Hanel tersebut, penggunaan manajer dalam tata organisasi koperasi di Indonesia, didasarkan dengan SK Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi dengan No. Kep: 86/Men/1977 tentang Penggunaan Manajer pada Koperasi/KUD/BUUD dan kemudian disusul dengan Inpres No. 4/1984, maka penggunaan manajer semakin berkembang di lingkungan koperasi di Indonesia. Lebih jauh apabila digali, maka sesuai apa yang disyaratkan oleh Goldberg *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa sejauh mana manajer mengembangkan suatu paket kebijakan yang terpadu dan sistematis, maka manajer perlu memiliki kreativitas, karena kreativitas adalah satu dari tiga fungsi utama akal manusia, dua fungsi lainnya adalah daya analisis dan daya penilaian Liany (2003:17) . Kreativitas memiliki kemampuan untuk mengembangkan suatu hal yang baru yang telah dimiliki dan selanjutnya menggabungkan hal-hal baru yang dimiliki itu satu sama lain untuk membentuk hal yang baru lagi. Berbagai pengetahuan baru akan mampu dikembangkan oleh individu, bersifat unik (sukar untuk ditiru), bermuara pada pembentukan kompetensi inti yang bersifat strategis. Esensi dari kreativitas terletak pada kemampuan menampilkan gagasan-gagasan baru, mengerjakan gagasan tersebut dengan berbagai hal dengan cara yang berbeda dan memikirkan pendekatan alternatif (Wess, 2000:15), sehingga daya tarik ini didasarkan pada anggapan bahwa setiap orang dasarnya kreatif atau berpotensi untuk kreatif, yakni memiliki sifat imajinatif, berbakat, inovatif, berdaya cipta, banyak akal, orisinil dan unik , Segal dalam Darma dan Akib,(:2004), dan akhirnya esensi kreativitas mencirikan eksistensi dan

perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode, dan atau model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Sehingga kreativitas menjadikan orang lebih kompetitif, produktif dan efektif . Kreativitas mempercepat pengembangan sikap baru dan mematahkan sikap lama, termasuk pola pikir yang tidak berguna , Dharma dan Akib (2004).

Lebih jauh, manajer tidak hanya dituntut untuk mengelola segenap potensi sumber daya yang dimilikinya, namun manajer juga seringkali harus berhadapan dengan potensi konflik yang ada dalam organisasi yang dikelolanya. Seorang manajer yang berkualitas tidak hanya dapat meredam dan meredakan potensi konflik yang ada, tapi juga dapat memanfaatkan potensi konflik tersebut sehingga dapat meningkatkan performa organisasinya (Engelen *et al.*, 1999). Kemampuan manajer untuk mengelola potensi konflik dalam organisasinya sering dikaitkan dengan istilah “manajemen konflik” (*management of conflict*) . Namun, yang harus digaris bawahi bahwa pemakaian strategi yang dijalankannya bukannya tanpa resiko . Selain dapat meningkatkan performa organisasi melalui iklim kompetisi yang diciptakan oleh manajer , manajemen konflik juga dapat menghancurkan sistem organisasi yang telah dibangun dengan susah payah. Dampaknya, anggota organisasi akan tercerai berai dalam friksi-friksi kepentingan yang sukar untuk dipertemukan . Di titik inilah, seorang manajer perlu untuk meningkatkan citra dirinya dalam pandangan para anggota organisasi .

Terdapat efek yang besar dalam penggunaan “manajemen kesan” (*impression management*) terhadap reaksi dari para pemegang kebijakan dalam hal informasi positif maupun negatif, sehingga seorang manajer harus menimbulkan kesan yang selalu positif di hadapan para anggotanya agar

otoritasnya sebagai pemegang kebijakan tertinggi tidak runtuh (Sanders and Coelho, 2001).

2.1.2. Peran-peran Manajerial

Secara umum, sistem sosial pada dasarnya dirumuskan sebagai suatu sistem dari unsur-unsur sosial, atau seperti disebut oleh Reading dalam Suprpto, (2002:16) sebagai "*The System of Social Element*". Sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema*, yang berarti hubungan yang tersusun dari sekian banyak orang; hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen-komponen secara teratur. Karena itu, sistem mengandung arti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan suatu keseluruhan.

Dari definisi tersebut, bisa disebutkan beberapa karakter dari sistem sosial, diantaranya adalah terdapatnya unsur-unsur yang saling berkaitan atau berhubungan dalam satu kesatuan, terdapatnya himpunan bagian-bagian dan bagian-bagian itu saling berkaitan, di mana masing-masing bagian bekerja secara mandiri dan bersama-sama, satu sama lain dan saling dukung, semuanya ditujukan pada pencapaian tujuan bersama atau tujuan sistem. Suatu sistem sosial terjadi atau ada di dalam suatu lingkungan yang rumit atau kompleks (Suprpto, 2002:74). Guna mencapai tujuan bersama-sama tersebut, setiap unsur atau elemen mempunyai "peran" (*role*) yang mengatur kerja masing-masing elemen dalam struktur. Menurut Huezyski and Buchanan (1991:415), keterkaitan peran adalah gabungan perasaan-perasaan dan emosi yang tidak dapat dinyatakan dengan jelas di antara dua orang atau lebih (*role relationship is that intangible mixture of feeling and emotions which exist between two or more people*).

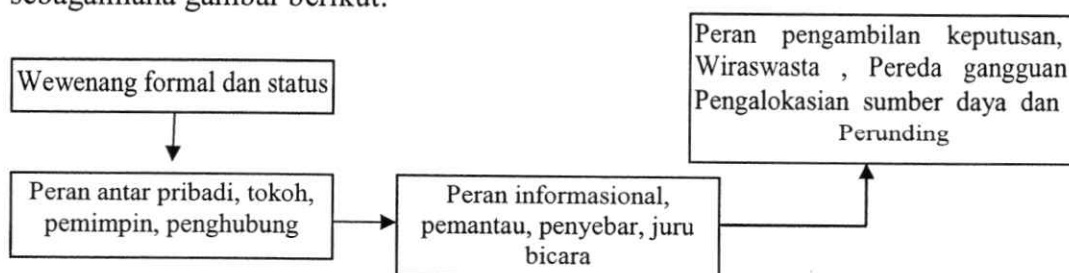
Membahas mengenai konsepsi “peran”, setidaknya akan dijumpai dua anggapan umum: *pertama*, “peran” akan menentukan bentuk dan proses relasi yang terjadi antar elemen dalam struktur; *kedua*, bahwa konsep tersebut akan menunjukkan sejarah persamaan kepentingan (*Mutual Interest*) yang ada dengan mengkaitkannya pada capaian atau target tertentu pada saat unsur-unsur tersebut saling berelasi . Peran merupakan aspek dinamis (*Dynamical Aspect*) dari kedudukan (*status*). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dapat dikatakan bahwa dia menjalankan perannya. Harus dibedakan antara “kedudukan” dengan “peran”, sekaligus masing-masing harus dideskripsikan dengan tepat. Tidak ada kedudukan tanpa peran, dan sebaliknya, tidak ada peran tanpa kedudukan.

Untuk memberikan pengertian yang menyeluruh maka menurut Huezynski and Buchanan (1991:413), peran adalah tingkah laku / perilaku yang diharapkan oleh para anggota lain dari seseorang yang menduduki suatu jabatan tertentu di dalam suatu hirarki organisasi (*role is the pattern of behavior expected by other a person occupying a certain position in organizational hierarchy*). Sedangkan Kreitner and Angelo (1995:241), menyatakan bahwa peran-peran adalah sekumpulan dari tingkah laku / perilaku pribadi seseorang yang mengharapakan sebuah posisi di sebuah tempat (*roles are sets of behaviors that person expect of occupants of a position*). Robbins (1998:252) juga memberikan paparan bahwa, peran adalah serangkaian pola tingkah laku / perilaku yang diharapkan seseorang dengan menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial (*role is a set of expected behavior pattern attributed to someone occupying a given position in a social unit*).

Dari apa yang telah dikemukakan , maka manajer yang berkualitas dalam melaksanakan perencanaan anggaran serta kinerja operasional usaha, dituntut untuk dapat merencanakan dan mengendalikan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan posisinya (Goldberg *et al.*, 2003). Sehubungan dengan itu, sejalan dengan penerapan manajemen partisipatif bahwa keterlibatan manajer yang ada dalam organisasi koperasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong mereka untuk bekerja giat.

Berdasar segi historisnya, pada dasawarsa 1960-an Mintzberg (1973) melakukan studi secara seksama terhadap lima eksekutif untuk menetapkan apa yang dilakukan oleh para manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Berdasarkan pengamatan atas manajer-manajer yang ada pada saat itu, Mintzberg (dalam Sutarto ,2001:17), menyimpulkan bahwa para manajer melakukan sepuluh peran, atau perangkat perilaku, yang berkaitan dengan pekerjaan mereka . Kesepuluh peran hasil pengamatannya dikelompokkan menjadi: peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Roles*), peran transfer informasi (*Informational Roles*) dan peran pengambil keputusan (*Decisional Roles*). Pada masing-masing peran tersebut mempunyai deskripsi yang berbeda. Peran manajerial pada Gambar 2.1 dan deskripsi masing-masing dapat dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut:

Menurut Stoner *and* Freeman (1992), peran manajerial dapat digambarkan sebagaimana gambar berikut:



Sumber: Stoner *and* Freeman (1992:43)

Gambar 2.1
PERAN MANAJER

Tabel 2.1
PERAN-PERAN DAN DESKRIPSI MANAJERIAL

PERAN	DESKRIPSI MANAJERIAL
Hubungan antar pribadi (<i>Interpersonal roles</i>)	
Figur kepala (<i>Figurehead</i>)	Menjadi simbol dalam kehidupan legal maupun sosial
Pemimpin (<i>Leader</i>)	Memberikan respon untuk memotivasi dan memimpin bagian-bagian
Penghubung (<i>Liaison</i>)	Memelihara jaringan komunikasi
Transfer informasi (<i>Informational roles</i>)	
Monitor	Menerima dan mengirim beberapa informasi baik untuk intern maupun ekstern
Diseminator	Transmisi penerima dan pengirim informasi yang berguna bagi pihak luar maupun organisasi.
Person pembicara (<i>Spokesman</i>)	Transmisi informasi kepada pihak luar dalam perencanaan organisasi, policy, aktivitas dalam menyajikan organisasi industri.
Keputusan (<i>Decisional roles</i>)	
Wiraswasta (<i>Entrepreneur</i>)	Meneliti peluang dan mempunyai inisiatif memilih/menangkap proyek./ peluang usaha
Pemegang gangguan (<i>Disturbance handler</i>)	Mempunyai respon terhadap aktivitas koreksi dalam menangkal gangguan penting dalam organisasi.
Alokator sumberdaya (<i>Resource allocator</i>)	Pembuatan keputusan alokasi anggaran dan pemrograman kerja bawahan.
Negosiator (<i>Negotiator</i>)	Bertanggungjawab mewakili organisasi pada perundingan utama, dan respon terhadap perundingan kontrak kerja.

Sumber: *Adapted from The Nature of Managerial Work* oleh. Mintzberg
Copyright 1973 (Stephen P Robbins, Organizational Behavior 2001:04).

Bertitik tolak pada kualitas yang oleh Kotler (2001:34) dimaksudkan adalah keseluruhan ciri atau sifat dari suatu produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan ataupun yang tersirat , maka apabila diuntai berdasar uraian tersebut , **Kualitas Manajer** adalah manajer dengan peran aktifnya atas segala kemampuan dan keahlian manajerial yang dimilikinya yang dapat memberikan penjelasan dan mengarahkan para pekerja dalam satu paket kebijakan yang terpadu, dinamis dan bertanggung jawab atas segala aktivitas serta merencanakan karirnya, sehingga muncul kebanggaan atas pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Jika peran manajer terhalang atau dibatasi dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen, ia cenderung tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dan kemungkinan menghindar untuk menerapkan kemampuannya. Jika ini terjadi, berarti organisasi gagal dalam menempatkan karyawannya yang berpotensi tinggi.

Dilihat dari pengelolaan kegiatan usaha, manajer bertanggungjawab terhadap segala kegiatan yang terjadi dalam unitnya. Peran manajer, yaitu memberdayakan orang guna mencapai tujuan organisasi, untuk itu para manajer perlu diberi keleluasaan untuk berperan serta dalam mengelola perusahaan. Keleluasaan tersebut berarti mendorong motivasi untuk mencapai tujuan secara optimal. Menurut Collins (2000), peningkatan peran para manajer sangat penting untuk mendorong upaya mereka dan untuk terus meningkatkan prestasinya. Di samping itu, mengingat pengelolaan anggaran merupakan tanggung jawabnya, maka peningkatan pengendalian perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam rangka meningkatkan efisiensi. Peningkatan efisiensi ini sangat penting untuk peningkatan penghematan biaya yang akhirnya akan meningkatkan profit perusahaan. Untuk itulah, maka dalam rangka menjalankan fungsi tersebut, manajer tentu memiliki akses dan fasilitas untuk dapat mengelola organisasi secara optimal. Hubungan antara fasilitas dan akses yang dimiliki oleh manajer dengan penciptaan suasana yang kondusif dalam me-manage organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Klinger and Compos (2000), “peran manajer secara aktif dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi secara relevan (*role of manager actively can create environment pushing acquirement and use of information relevantly*).

Jadi peran aktif manajer dengan kemampuan dan keahlian manajerial yang dimiliki disertai dengan strategi kompetitifnya dalam satu paket kebijakan yang terpadu dan sistematis, dengan penciptaan suasana yang kondusif, mendorong perolehan dan penggunaan informasi secara relevan, memberi kesan positif, serta bertanggung jawab atas segala kegiatan organisasi (Huezyński and Buchanan, 1991:415), Robbins (2001:4), Schermerhorn (1996:4), dia merupakan sosok kualitas manajer yang diperlukan dalam efektivitas anggaran serta operasional usaha, guna meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

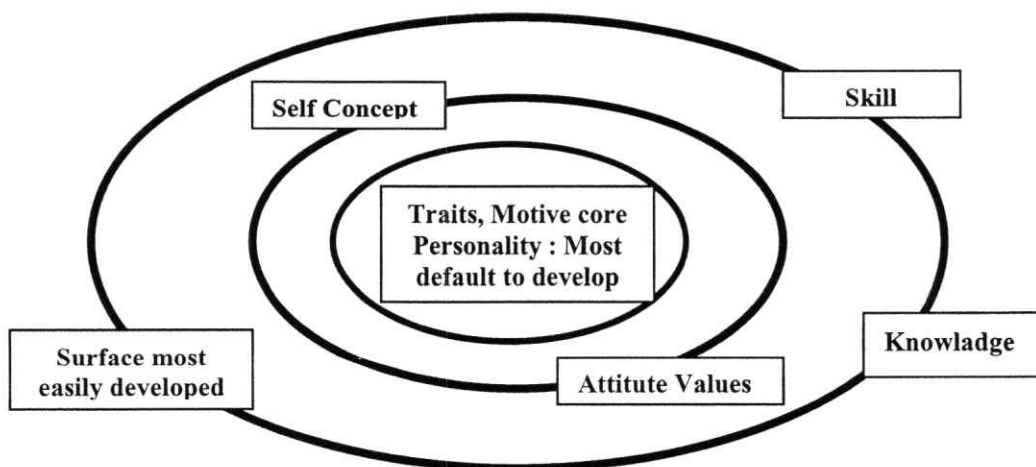
Ditilik dari sisi manajer yang selalu dilatarbelakangi dengan kapabilitas yang dia miliki, maka dari sisi kompetensi individu perlu kiranya diungkap lebih dalam. Para psikolog yang bergabung dalam Organisasi Psikologi Amerika (Mitrani *et al.* 1992) menyatakan bahwa gerakan yang berhubungan dengan kompetensi dimulai sejak tahun 1960 dan awal tahun 1970. Hasil studi menunjukkan bahwa hasil tes terhadap sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio-ekonomi yang rendah. Temuan tersebut mendorong dilakukannya penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, *gender* dan sosio-ekonomi.

Mitrani (dalam Darma ES, 2004) mendefinisikan pengertian kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya. Dari definisi ini terkandung makna bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian yang dalam dan melekat pada

seseorang serta merupakan perilaku yang dapat diprediksi dari berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Lebih jauh Mitrani *et al.* (1992) membagi karakteristik kompetensi sebagai berikut:

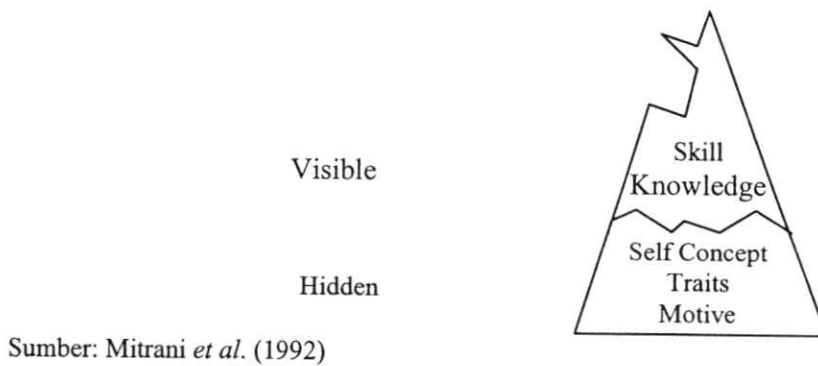
1. *Motives*: adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga melakukan tindakan.
2. *Traits*: adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self Concept*: adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada seseorang untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi orang tersebut untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*: adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. *Skill*: adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu secara fisik maupun mental.

Konsep Mitrani tersebut, digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Mitrani *et al.*, (1992)

Gambar 2.2
CENTRAL COMPETENCES

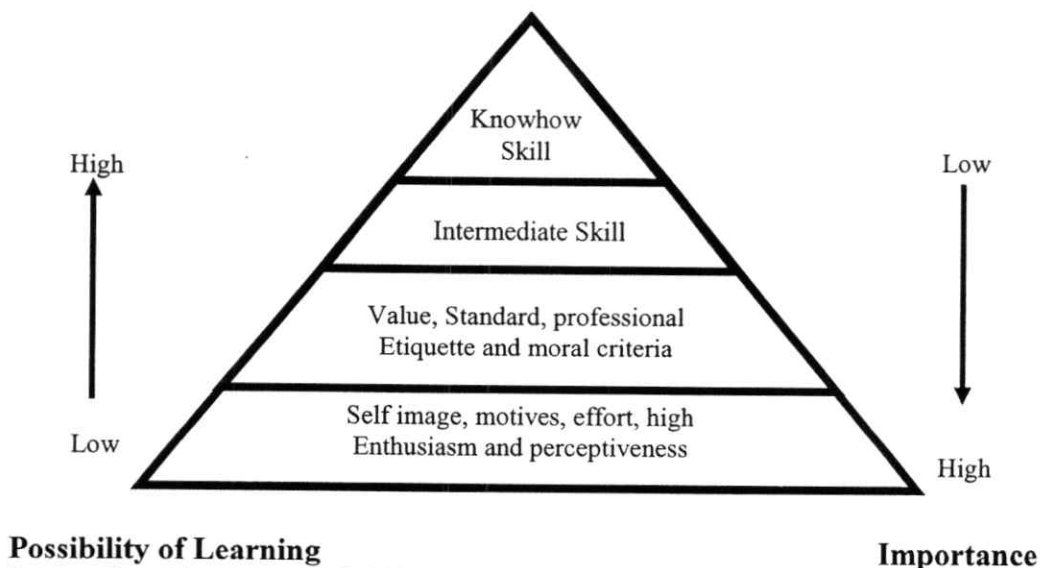


Sumber: Mitrani *et al.* (1992)

Gambar 2.3
SURFACE COMPETENCES

Menyimak dari gambar tersebut, menunjukkan bahwa kompetensi dari pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Adapun *Self Concept*, *Traits*, *Motives*, lebih tersembunyi dan hal tersebut berada dalam titik sentral kepribadian seseorang.

Bergenhengouwen dalam Raharso (2004) menjelaskan secara struktural bahwa kompetensi manusia dapat diibaratkan sebagai gunung es seperti dalam gambar berikut:



Sumber: Bergenhengouwen *et al.* (1997).

Gambar 2.4
GUNUNG ES KOMPETENSI MANUSIA

Level paling atas dalam gambar tersebut, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan *knowledge* dan *skill*. Kompetensi tersebut berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan atau pemilikan suatu posisi. Jenis kompetensi ini diperlukan bagi seseorang yang menduduki jabatan, pekerjaan atau tugas agar supaya dapat melakukannya dengan baik. Kompetensi tersebut dapat dipelajari melalui kursus pelatihan profesional dan vokasional. Hasil pelatihan biasanya ditunjukkan dan didokumentasikan dalam bentuk sertifikat.

Pada level kedua menggambarkan kompetensi yang berhubungan dengan *intermediate skill* yang merupakan *skill* yang dapat diterapkan dan diaplikasikan dalam berbagai situasi (*vocational*). Kompetensi ini di dalamnya berisi keterampilan sosial dan komunikasi, keterampilan umum dan pandangan vokasional, kualitas organisasi, serta pendekatan dasar terhadap pekerjaan dan situasi yang ada. Jenis keterampilan ini diperlukan guna fleksibilitas dan pengembangan loyalitas karyawan. Keterampilan tersebut agak sulit untuk dipelajari secara langsung karena hal tersebut memerlukan supervisi dan umpan balik secara individual.

Level ketiga dari kompetensi manusia berisi nilai (*value*), standar, etika dan moral seseorang, seperti halnya etika organisasi dan kelompok yang dimiliki dan dilaporkan. *Value* (nilai) dan standar diinternalisasi seseorang berdasar pengertian yang mendalam yang dimiliki individu, pengalaman dan juga pendidikan. *Value* dan standar dimanifestasikan melalui hal-hal khusus seperti: mentalitas khusus, pandangan tertentu terhadap seseorang ataupun sekitarnya, opini khusus tentang budaya, kebiasaan dan tradisi. Level terakhir dan terendah dari struktur kompetensi manusia terdiri dari karakteristik personal, seperti: citra

diri, motif aktual, dan sumber antusiasme serta usaha untuk menjadi orang profesional. Aspek kompetensi ini hampir tidak kelihatan dan sulit diidentifikasi.

Berbagai konsep dari kompetensi sulit diindikasikan secara nyata terhadap karakteristik dari kompetensi yang bersumber dari *skill* dan *knowledge*. Namun demikian, guna memahami kompetensi lebih mendalam, kompetensi individu sangat berhubungan erat dengan kepribadian seseorang. Dengan demikian, karakteristik dasar dari kompetensi yang berupa *skill* dan *knowledge* merupakan uraian keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai efektivitas pekerjaan. Konsep kompetensi dapat dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan, dan akhirnya dari pelatihan tersebut dapat dibentuk sikap perilaku yang diperlukan dari suatu pekerjaan.

Yuhertiana (2004) menyatakan bahwa kapasitas atau kompetensi individu dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Penyusunan Anggaran sangat diperlukan adanya kompetensi teknik dan analisis. Kompetensi teknik diperlukan dalam mengisi format-format anggaran secara benar, sedangkan kompetensi analisis diperlukan dalam penyusunan strategi, program dan kegiatan. Adapun pejabat yang terlibat dalam penyusunan anggaran memerlukan pula pengalaman. Hal ini didasarkan bahwa pengalaman yang dimilikinya akan lebih memudahkan penyelesaian pekerjaan yang terkait dengan anggaran.

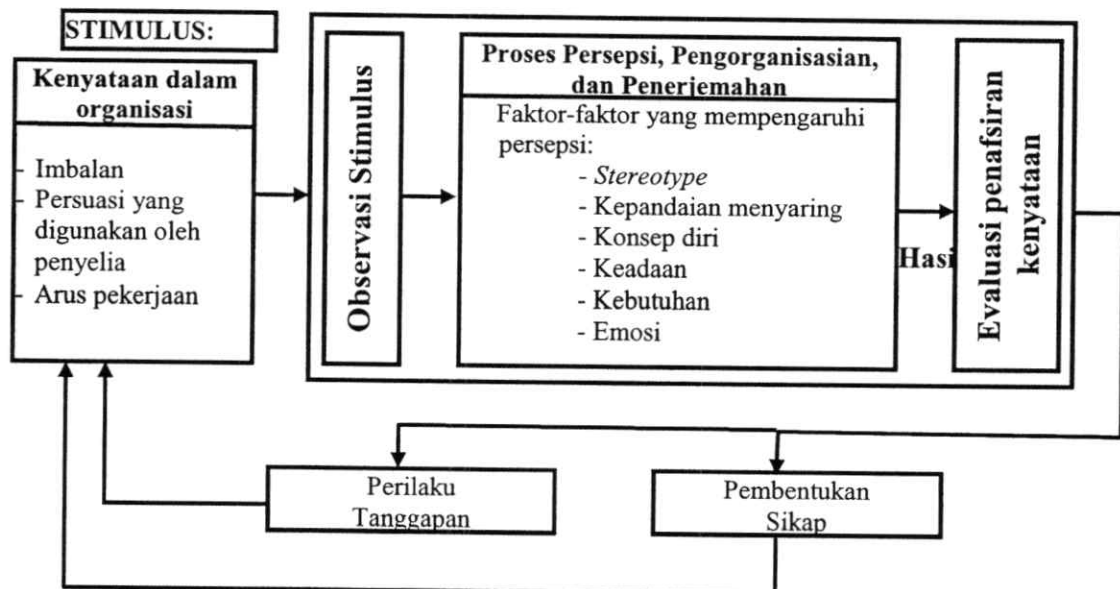
Dari apa yang telah diuraikan sebelumnya, maka pendidikan, pelatihan dan pengalaman sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi individu dalam menjalankan efektivitas kerjanya yang pada akhirnya akan menunjukkan kualitas kerja yang dilakukannya.

Berpedoman pada Stoner *and* Freeman (1992:7), Terry (dalam Nawawi, 2000:39), Robbins (1998:2), Lianny (2003:17), Huezyski *and* Buchanan (1991:415), Kreitner *and* Angelo (1995:241), maka sosok kualitas manajer yang diperlukan dalam efektivitas anggaran dan operasional usaha guna keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, dapat diukur dalam dimensi-dimensi :

(1) Persepsi tugas, (2) Pendidikan, (3) Pelatihan, (4) Daya Kreativitas, (5) Jiwa sikap wirausaha, (6) Kepemimpinan, (7) Orientasi Kemanusiaan, dan (8) Integritas.

1. Persepsi

Persepsi, yaitu suatu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (Gibson, 1989). Proses terjadinya persepsi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Gibson (1992).

Gambar 2.5
PROSES TERJADINYA PERSEPSI

Berdasar gambar tersebut, maka persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus mengenai obyek atau kejadian pada saat

tertentu, persepsi akan terjadi kapan saja stimulus menggerakkannya. Persepsi menyangkut penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus dan penafsiran stimulus sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. Dengan demikian persepsi sangat berhubungan erat dengan perilaku dan sikap. Setiap orang dapat memilih berbagai isyarat yang mempengaruhi persepsinya terhadap orang, obyek, dan tanda, maka orang dapat melakukan dan mengambil persepsi terhadap sesuatu yang cenderung menafsirkan perilaku orang lain seperti dirinya. Dengan demikian dalam tataran wujudnya. Persepsi akan dapat ditunjukkan dari perilaku dan sikap yang dilakukannya.

2. Kapabilitas

Visi dan misi dalam suatu organisasi/bisnis memerlukan para pemimpin yang mempunyai kreativitas, ketegaran, inspirasi personal serta kapabilitas personal (Ireland and Hitt, 1999: 43-57). Dengan demikian setiap pemegang peran baik dalam organisasi ataupun masyarakat mempunyai hak, tugas dan tanggung kewajiban serta tanggung jawab tertentu yang menyebabkan efisiensi (biaya maupun imbalan) karena keterlibatannya (Wallace, 1994: 2-4). Sehubungan dengan hal tersebut, maka terwujudnya efisiensi bagi perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Merchant, 1982: 813-829).

Kemampuan (*capabilities*) mengacu pada keterampilan (*skill*) dalam mengkoordinasikan sumber daya dan menempatkannya untuk digunakan secara produktif. Selanjutnya Hill and Johnes (1998: 124) menegaskan bahwa kemampuan dalam berusaha, mempunyai peranan yang lebih besar dalam

menciptakan kinerja perusahaan . Untuk memupuk kemampuan tersebut diperlukan adanya pelatihan. Untuk itu Simamora (2001:342-243) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses sistemik pengubahan perilaku dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasi. Dalam pelatihan akan tercipta dan diperoleh pembelajaran sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Di samping itu, pelatihan dapat memperkuat komitmen (Dessler, 1997:265). Kapabilitas disini dapat ditilik dari pendidikan, pelatihan, pengalaman dengan lamanya seseorang bekerja/berusaha serta usia.

3. Kreativitas

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa suatu organisasi perlu memiliki manajer yang memiliki kreativitas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kreativitas merupakan aset modal kemanusiaan yang termegah yang pengembangannya tergantung pada keahlian dan motivasi individu dalam lingkungan budaya yang mendukung (Cartwright,1999:198). Kreativitas merupakan salah satu aset organisasi yang terbesar (Kilby, 2004), dan esensi kreativitas adalah terletak pada kemampuan menampilkan gagasan baru, mengerjakan berbagai hal dengan cara yang berbeda dan memikirkan pendekatan alternatif (Wese,2000:15). Dengan demikian sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mostert dan Frijling dalam Bake (2004) bahwa kreativitas menunjukkan peranan yang semakin meningkat dalam organisasi, karena kreativitas mendasari arus inovasi secara terus menerus (King and Anderson, 1995:46).

Dari uraian sebelumnya, pemikiran kreativitas tampaknya diyakini bagian

dari adanya suatu pengembangan pribadi. Pemikiran kreativitas menunjuk bagaimana seseorang melakukan pendekatan terhadap sesuatu masalah atas kemampuan individu yang bersangkutan dalam mengumpulkan berbagai gagasan kedalam suatu kombinasi baru. Keahlian tersebut tergantung dari kepribadian dan juga pada masalah bagaimana individu tersebut menjalankan alur pikir dan cara bertindak. Keahlian cara berpikir kreatif merupakan bagian dasar yang dimiliki seseorang individu, atau merupakan sumber daya pribadi seseorang. Usaha dan keputusan yang mendukung kreativitas berada ditangan seorang manajer pada saat ia berpikir, membuat desain, dan membentuk suasana lingkungan kerja dalam mencapai tujuan. Kreativitas mengharuskan bahwa seorang manajer secara nyata mengubah cara di mana membentuk kerja sama dan saling berkomunikasi dengan kelompok-kelompok kerja. Pada saat kreativitas ditiadakan dan dihilangkan dengan sengaja, organisasi akan kehilangan kompetitif dalam menjalankan usaha, di mana gagasan-gagasan baru yang dapat menekan komitmen dari para anggota organisasi. Amabile, Teresa, M. (1989:87) bahkan menyatakan bagian yang paling sulit dalam kreativitas adalah mendengarkan keluhan mereka saat mereka frustrasi dan tertekan oleh organisasi.

4. Kepemimpinan

Dalam kehidupan berorganisasi tentu tidak dapat dihindarkan adanya dua peran, di satu pihak seseorang bertindak sebagai pemimpin dan di sisi lain ada yang dipimpin atau disebut juga bawahan. Pimpinan memegang peran dalam rangka pencapaian tujuan yang akan diikuti oleh bawahan. Keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan tergantung dari kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi, mengajak dan meyakinkan bawahan, sehingga bawahan akan

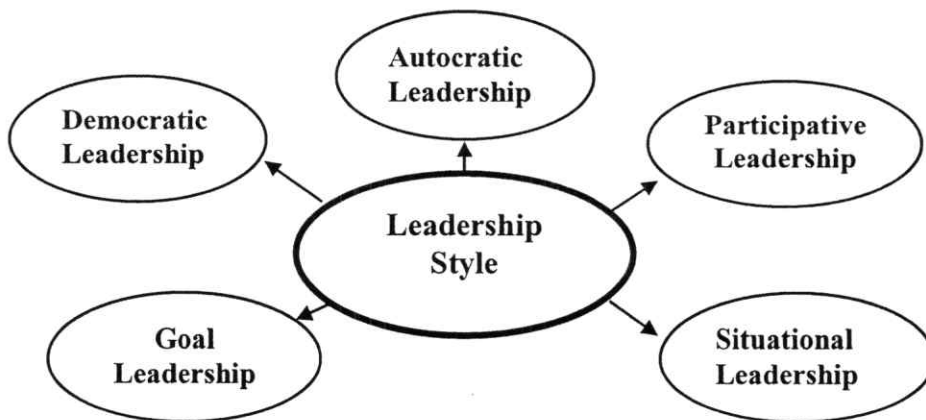
memberikan apresiasi dan berpartisipasi terhadap apa yang telah pimpinan rencanakan. Pada suatu organisasi di mana tingginya tingkat absensi karyawan, rendahnya semangat kerja, menumpuknya ketidakpuasan merupakan salah satu tanda bahwa pimpinan tidak dapat memberikan motivasi kepada bawahan sehubungan dengan penerapan cara dia memimpin yang tidak sesuai dengan lingkungan organisasi, dengan demikian dalam melakukan tugasnya pemimpin hendaknya dapat menunjukkan cara/gaya agar supaya bawahan dapat melaksanakan tugasnya. Bagi seorang pemimpin yang mengetahui cara/gaya yang dia gunakan akan dapat membawa bawahan bekerja menuju sasaran dengan semangat tinggi.

Sejalan dengan hal tersebut, maka terlihat hubungan yang dilakukan pemimpin merupakan upaya kepemimpinan dan proses komunikasi dalam melakukan kegiatan menjadi penting (Gibson *et al*, 1996:334). Adapun gaya kepemimpinan (Goetsch and Davis, 1997:251) yang ada dapat dikelompokkan dalam:

1. *Automatic Leadership*, yaitu seorang pimpinan yang otokratik yang menganggap semua pengambilan keputusan, pengarahan, motivasi, dan pengawasan bawahan terpusat pada pimpinan.
2. *Democratic Leadership*, yaitu pimpinan yang dalam pengambilan keputusan sangat memberikan kebebasan pada bawahan, sehingga bawahan dapat mengambil inisiatif dan merasa tidak tertekan untuk mengambil keputusan. Dalam gaya *democratic* ini, pimpinan menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.
3. *Participative Leadership*, yaitu pimpinan yang menjalankan

kepemimpinannya dengan konsultatif. Pimpinan mendorong bawahan agar meningkatkan kemampuannya dan menerima tanggung jawab lebih besar. Pengambilan keputusan tetap terletak di tangan pimpinan.

4. *Goal-oriented Leadership*, yaitu Pimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan, sehingga gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan memberikan motivasi pada bawahan untuk dapat bekerja dengan tingkat efektivitas tinggi.
 5. *Situational Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi. Gaya kepemimpinan ini dapat dianggap efektif pada saat ini.
- Pengelompokan gaya kepemimpinan akan tampak pada gambar berikut:



Sumber: Goetsch and Davis (1997:251)

Gambar: 2.6
GAYA KEPEMIMPINAN

Mangunhardjono (1976:11) lebih menegaskan bahwa “Pemimpin disebut juga *leader*, akar katanya *to lead* yang mengandung beberapa pengertian yang saling berhubungan, yaitu bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran, pendapat dan tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Oleh sebab itu, pimpinan seharusnya dapat mengarahkan, memerintah, mempengaruhi dan memberi semangat bawahan

dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Little *and* Choong (1996:303-304) menyatakan bahwa semakin baik pimpinan memahami kekuatan-kekuatan yang ada pada diri bawahannya, maka akan semakin baik pula ia dapat memilih secara tepat perilaku kekuasaannya. Di sisi lain persepsi bawahan terhadap perilaku pimpinan organisasi merupakan suatu sistem yang di dalamnya terdiri dari dua orang atau lebih yang melakukan kegiatan dan mempunyai saling ketergantungan di mana dalam hubungan tersebut dipengaruhi oleh kekuasaan yang akan menimbulkan komitmen bagi organisasi (Timple,1993:72).

Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan dalam mengambil setiap keputusan. Oleh karena itu, pimpinan hendaknya mampu memberikan dorongan kepada bawahan untuk ikut serta di dalam permasalahan yang ada, agar mereka dapat mengaitkan kebutuhannya, yang oleh Gibson *et al.*(1996:56) dikatakan bahwa kebutuhan dan keinginan sangatlah mempengaruhi persepsi seseorang untuk memahami dunia sekitarnya, dan lebih jauh Gibson *et al.* (1996:334) menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya penggunaan pengaruh yang bukan suatu pemaksaan dalam memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses komunikasi dalam proses berinteraksi. Namun demikian, Paul Hasley *and* Ken Blanchard dalam Tunggal, (1996:308) mengingatkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan secara efektif. Sehingga gaya kepemimpinan yang wajar yang dapat diterapkan sangat terkait dengan tingkat kematangan (kedewasaan) bawahan yang dipimpinya.

Pada saat sekarang ini, organisasi ataupun perusahaan tidaklah pantas

memperlakukan karyawan dan bawahan dianggap sebagai mesin. Oleh karena itu, pimpinan harus dapat memberdayakan karyawan dan bawahan dengan cara bekerjasama dengan harmonis. Bawahan diperlakukan lebih manusiawi, karena mereka adalah aset organisasi yang memiliki kemampuan luar biasa. Hal ini diungkap oleh Danandjaja (1986:66) , yang mengatakan, bawahan akan meningkatkan kinerja organisasi bilamana ia dianggap, sehingga mereka dapat ikut berubah sesuai dengan tuntutan lingkungannya.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa bawahan bukanlah mesin yang dapat dipaksakan sedemikian rupa oleh pimpinan dalam berkehendak, tetapi bawahan yang merupakan aset organisasi harus diajak, diarahkan dan dibimbing dan didekati sedemikian rupa. Oleh karena itu, pimpinan harus dapat mengarahkan dengan menggunakan pengaruh yang ada pada dirinya. Ditegaskan bahwa (Gipson,1992:15) kepemimpinan merupakan suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi dalam mencapai tujuan selanjutnya. Robbins (1998:347) mengatakan pula bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari kedua pendapat tersebut, jelaslah kepemimpinan mengandung unsur-unsur sebagaimana berikut:

1. Pengaruh, yaitu kekuatan yang melekat pada seseorang untuk membangun hubungan dengan orang lain.
2. Komunikasi, yaitu proses pengambilan dan pemahaman makna.
3. Fokus, yaitu pusat penelitian yang menjadi tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Berdasar atas uraian tersebut, sejumlah perspektif kepemimpinan memandang bahwa: kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan adalah suatu konsep. Sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan, dan analisis. Keefektifan kepemimpinan sangat tergantung pada kecocokan antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan dan situasi.

Adapun pendekatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan dapat dijelaskan dalam empat pendekatan kepemimpinan efektif, yaitu:

1. Berusaha mencari ciri kepribadian universal yang dimiliki oleh pemimpin sampai suatu derajat tertentu.
2. Mencoba mendeskripsikan kepemimpinan dan perilaku seseorang sebagai anggota organisasi.
3. Membangun model-model teori kepemimpinan untuk mengembangkan teori-teori sebelumnya.
4. Mengutamakan ciri kepribadian dengan perspektif yang berbeda.

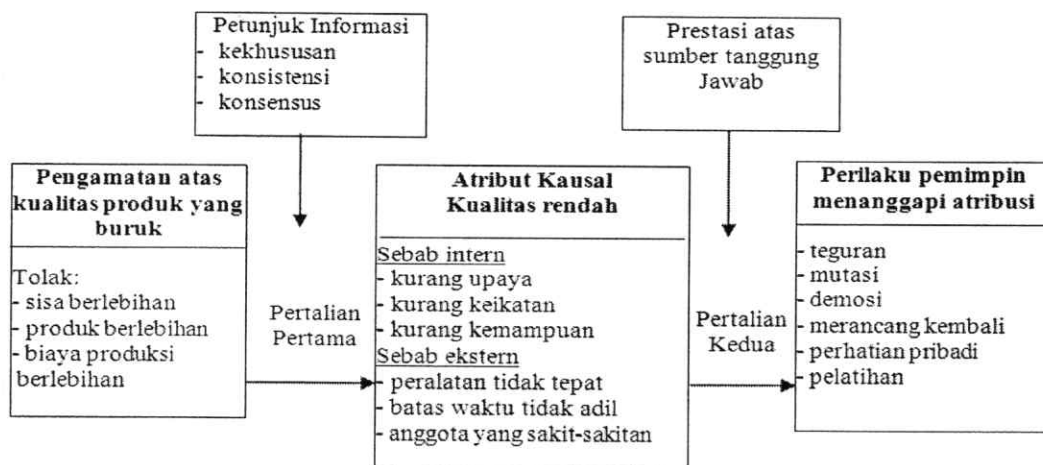
Beberapa isu tentang kepemimpinan yang menarik dalam banyak penelitian dapat digariskan dalam beberapa pertanyaan yang paling mendasar yaitu: 1. Bagaimana persepsi pemimpin dalam efektivitas kepemimpinan?

2. Apakah kepemimpinan merupakan sebab atau akibat kepuasan dan prestasi pengikut?
3. Adakah pengganti kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan dan prestasi?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut ada tiga teori kepemimpinan yang dapat menjelaskannya, yaitu: Kepemimpinan yang berdasar Teori Atribusi, Teori Kepemimpinan Karismatik, dan Teori Kepemimpinan Transaksional *versus* Transformasional.

a. Teori Atribusi

Teori Atribusi, yaitu proses individu-individu mengamati perilaku, mereka berusaha untuk menetapkan apakah perilaku disebabkan faktor internal atau eksternal. Teori atribusi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (pertalian) yang dibuat terhadap individu-individu lain (Robbins, 1998:59). Secara singkat teori atribusi menjelaskan pertalian, dan mengapa dalam perilaku tersebut terjadi pertalian. Pertalian penting dalam teori atribusi sebagai berikut: Pertalian penting ditekankan pada dua titik pertalian. Titik pertalian pertama, pemimpin mencoba meng-atribusi prestasi yang buruk. Atribusi tersebut ditengahi oleh tiga sumber informasi: kekhususan, konsistensi dan konsensus. Titik pertalian kedua menunjukkan perilaku atau tanggapan pemimpin ditengahi oleh persepsi pemimpin terhadap tanggung jawab baik intern maupun ekstern, semuanya dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins, (1998:67)

Gambar 2.7
MODEL KEPEMIMPINAN ATRIBUSI

b. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori Kepemimpinan Karismatik, yaitu merupakan suatu perpanjangan teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (pertalian) dari kemampuan pemimpin. Kemampuan pemimpin yang heroik atau biasa dapat mereka amati melalui perilaku tertentu.

Karakteristik utama pemimpin karismatik sebagai berikut:

1. Percaya diri, mereka benar-benar percaya akan kemampuannya.
2. Suatu visi merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada *status quo*. Makin besar simpangan antara tujuan ideal dengan *status quo*, maka kemungkinan besar pengikut akan menghubungkan visi tersebut pada pemimpin.
3. Kemampuan untuk mengurangi visi dengan nyata, mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat di pahami orang lain. Artikulasinya menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut karena itu sebagai kekuatan motivasi.
4. Keyakinan kuat visi pemimpin karismatik sebagai komitmen kuat, dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi dalam melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
5. Perilaku yang luar biasa di luar aturan, mereka dengan karismanya ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai hal baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil perilaku ini membuat kejutan dan kekaguman para pengikut.
6. Dipahami sebagai seorang agen perubahan, pemimpin karismatik sebagai agen perubahan yang radikal bukan mempertahankan *status quo*.
7. Kepekaan lingkungan sebagai agen yang mampu membuat penilaian yang

serius terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

c. Kepemimpinan Transaksional *versus* Transformasional

Kepemimpinan transaksional ialah kepemimpinan di mana seorang pemimpin berkewajiban memandu dan memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan dengan jalan menegakkan dan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

1. Imbalan tergantung: kontrak imbalan dengan upaya, janji atas imbalan untuk kinerja yang baik mengakui prestasi.
2. Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan berdasar aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi. Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur tangan bila standar tidak terpenuhi.
3. *Laissez-faire*, melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambil keputusan.

Kepemimpinan transformasional, ialah kepemimpinan di mana seorang pemimpin dalam mentransformasi karismanya kepada individu dengan rangsangan intelektual dan daya nalar.

1. Karisma dengan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang untuk memfokuskan upaya, pengungkapan maksud dengan cara sederhana.
3. Rangsangan intelektual, kecerdasan, rasionalitas, pemecahan masalah yang teliti.
4. Pertimbangan individual memberikan perhatian pribadi, melatih dan

menasehati.

Kepemimpinan transformasional yang telah diteliti dan diamati oleh Bass and Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi pengikut, sehingga pengikut memandang pekerjaan dari perspektif baru, sadar akan misi ataupun visi, mengembangkan kemampuan dan potensi yang lebih tinggi, dan memandang pada kepentingan yang lebih luas.

Untuk menganalisis, terdapat empat unsur Kepemimpinan Transformasional yang telah dikembangkan oleh Bass and Avolio,(1990:46-51) yaitu:

1. *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional bersikap dengan cara-cara yang membuat mereka menjadi teladan bagi anak buah, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin transformasional dapat menggerakkan dan mengilhami bawahan dengan suatu visi dan misi, menanggung resiko bersama, menggunakan kekuasaan apabila dipandang perlu dan tidak untuk kepentingan pribadi serta menanamkan rasa bangga kepada bawahan.

2. *Inspiration Motivation*

Pimpinan transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada orang-orang yang ada di sekitar mereka dengan memberikan tantangan bagi bawahan di dalam bekerja. Pimpinan memberikan pengharapan-pengharapan yang dikomunikasikan dengan jelas agar bawahan tertarik untuk mencapainya dan menunjukkan komitmen

terhadap tujuan dan visi yang dimiliki bersama.

3. *Intellectual Stimulation*

Pimpinan transformasional merangsang anak buah menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menyajikan masalah dalam kerangka berbeda dan menggunakan pendekatan-pendekatan baru bagi masalah-masalah lama sehingga mendapatkan dorongan kreativitas untuk tumbuh. Pemimpin tidak mengkritik kesalahan bawahan dihadapan orang banyak. Bawahan diundang untuk memberikan ide-ide baru dan solusi kreatif dan mereka diikutsertakan dalam menyelesaikan masalah dan penemuan solusi. Bawahan didorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru, dan ide-ide tidak dikritik semena-mena di mana adanya ketidaksamaan ide yang ditelurkan oleh pimpinan.

4. *Individualized Consideration*

Pimpinan transformasional memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan-kebutuhan individu untuk mendapatkan pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih dan pendamping (mentor). Bawahan dan rekan kerja dikembangkan untuk mencapai level-level potensi yang semakin tinggi. Pertimbangan kepada setiap individu dilakukan dengan cara: 1. Memberikan peluang pembelajaran baru yang diciptakan dengan suasana kondusif, 2. Perbedaan kebutuhan dan keinginan antar individu dikenali dan diakui, 3. Pemimpin menunjukkan cara menerima perbedaan antar individu, 4. Pimpinan mendorong terjadinya pertukaran dua arah dalam komunikasi, 5. Pemimpin

mempraktikkan “manajemen berjalan ke sekeliling” ruang kerja.

Dengan demikian interaksi pimpinan dengan bawahan dilakukan secara personal sehingga pimpinan mampu mendengarkan secara efektif informasi. Pimpinan dapat mendelegasikan tugas-tugas yang selanjutnya dapat dimonitor untuk melihat apakah bawahan memerlukan pengarahan ataupun dukungan tambahan dan sekaligus dapat digunakan untuk melakukan penilaian kemajuan.

Manfaat Kepemimpinan atas dasar orientasi yang dilakukannya adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat kepemimpinan yang berorientasi pemimpin:
 - Pemimpin berorientasi pada hubungan karyawan, yaitu menekankan hubungan antar pribadi.
 - Pemimpin berorientasi pada bidang yang menjadi produksi/tugas, yaitu merencanakan teknis atau pekerjaan.
 - Pemimpin berorientasi pada pengembangan, yaitu menekankan dan menghargai eksperimen baru.
- b. Manfaat kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian efektivitas organisasi, kepemimpinan yang kuat menjadi penting untuk mencapai efektivitas organisasi secara optimal.
- c. Manfaat kepemimpinan yang berorientasi pada gaya kepemimpinan merupakan penonjolan penampilan.

Model-model kepemimpinan yang dapat digali dari perspektif gaya kepemimpinan dari beberapa temuan dapat kiranya disajikan sebagai berikut:

Tabel 2.2
PERBANDINGAN MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Model	Gaya Perilaku Pemimpin	Faktor Situasi	Kriteria Perolehan
Situasi (Hersey & Blanchard)	Orientasi Tugas Orientasi Hubungan	Struktur tugas hubungan- pemimpin anggota	Efektivitas - kelompok
Kemungkinan (Fiedler)	Orientasi Tugas Orientasi Hubungan	Struktur tugas hubungan- pemimpin anggota	Efektivitas - kelompok
Pertukaran Pemimpin (George Graen)	Kelompok dalam & kelompok luar	Pertukaran pemimpin & anggota	Kinerja tinggi
Jalur tujuan (Robert House)	Direktif orientasi Tugas Partisipatif	Faktor lingkungan, struktur tugas, sistem otoritas, kelompok kerja dengan faktor kemungkinan: bawahan, tempat kedudukan, kontrol, pengalaman, kemampuan yang dipersiapkan	Kinerja & kepuasan kerja
Partisipasi pemimpin (Victor vroom dan Philip Yetton)	Otokratif Konsultatif	Kualitas keputusan, persyaratan informasi, struktur masalah, penerimaan pengikut atas keputusan, kebersamaan tujuan, tingkat konflik pengikut	Hasil keputusan, penerimaan oleh pengikut, waktu pengambilan keputusan

Sumber: diolah.

Model-model kepemimpinan tersebut pada dasarnya mempunyai kesamaan dan perbedaan. Model kepemimpinan yang dikembangkan dari temuan-temuan yang ada selama ini sangat berkepentingan untuk:

1. Memusatkan perhatian pada dinamika organisasi.
2. Mendorong riset kepemimpinan.
3. Menentukan perbedaan, karena terbatas pengukuran, pengujian, dan hasil riset yang berlawanan.

5. Jiwa Sikap Wirausaha

Permasalahan yang berkaitan dengan operasional usaha terletak pada bagaimana penerapan kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia terhadap kondisi : 1. Internal, yaitu kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia untuk memprediksi faktor-faktor yang ada di dalam organisasi. Hal ini dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan usaha, 2. Eksternal, yaitu kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia untuk memprediksi

faktor-faktor yang ada di luar organisasi. Hal ini dapat mencerminkan peluang dan ancaman dalam pengelolaan usaha.

Persoalan-persoalan yang paling mendasar sebenarnya bukan pada persoalan operasi usaha, melainkan terletak pada persoalan bagaimana usaha menjaga sumber daya manusia/tenaga kerja. Sumber daya manusia mempunyai berbagai macam pikiran dan kehendak, sehingga mempengaruhi pengelolaan operasional usaha. Ukuran tebal tipisnya moral karyawan tercermin pada jiwa wirausaha (*entrepreneurship*), tebal tipisnya jiwa wirausaha dalam pengelolaan usaha/bisnis dapat menentukan tingkat keuntungan, tingkat keuntungan dapat menentukan hidup-matinya usaha.

Berdasar uraian tersebut, manajemen mempunyai kewajiban menanamkan nilai-nilai untuk menumbuh kembangkan jiwa dan sikap wirausaha sehingga sumber daya manusia dapat meningkatkan kemampuannya, meningkatkan kekuatan-kekuatannya, sehingga dapat menangkap peluang-peluang usaha yang ada dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang kemungkinan besar mengakibatkan ancaman dalam mengelola usahanya.

Salah satu aspek yang juga menentukan dalam pengelolaan usaha adalah jiwa kewirausahaan manajer. Pengembangan koperasi sebagai suatu organisasi didorong oleh para wirausaha bukan oleh uang semata, pemerintah atau penyumbang dana (donatur), karena tanpa wirausaha, peluang koperasi tidak akan ditemukan dan dilaksanakan (Ropke, 1995:25-26).

Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Schumpeter dalam Yugo Sariyun, (1997:72) menyatakan bahwa bukan setiap pengusaha adalah wiraswasta, di mana Schumpeter membedakannya dalam: 1. Kapitalis peranannya mengakumulasi (*to*

accumulate), 2. Para ahli teknologi perannya menemukan sesuatu (*to invent*), 3. Wiraswasta perannya sebagai pembaharu (*to innovate*), di mana inovasi merupakan salah satu kriteria bagi wiraswastawan yang selalu melakukan yang baru atau melakukan sesuatu yang telah ada dengan cara yang baru (berupa inovasi). Dengan demikian, maka kajian mengenai jawaban atau respon kreatif dalam kaitannya dengan bisnis akan selalu berhimpit dengan kajian tentang kewiraswastaan. Mengenai kewiraswastaan ini selanjutnya Ropke (1989:16) mengemukakan bahwa suatu bangsa yang berkembang secara ekonomis apabila bangsa itu memiliki wiraswasta yang mempunyai kebebasan dan motif yang mendorong untuk mengambil keputusan kewiraswastaan, ini berarti inovasi, mewujudkan gagasan menjadi praktik. Psikolog sosial David Mc Clelland dalam Raharso (2004) berpendapat pula bahwa motif yang paling efektif dan paling umum adalah motif prestasi (*achievement motive*) yang merupakan sesuatu keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dengan usaha yang lebih sedikit. Keadaan ini jarang dilakukan tetapi dapat dilatihkan, dengan demikian maka ciri-ciri pokok kewiraswastaan (perilaku kewiraswastaan) dapat diutarakan sebagai berikut : 1. Memikul resiko yang tidak terlalu besar sebagai akibat dilibatkannya unsur keahlian, 2. Segala kegiatan dilakukan dengan penuh semangat, bersungguh-sungguh dengan disertai ketekunan, 3. Semua gerak yang ditempuhnya dalam bidang usaha selalu disertai dengan tanggung jawab, 4. memiliki sifat yang cocok bagi pekerjaan manajerial, di dalamnya memiliki keterampilan praktis yang mampu membagi pekerjaan yang sifatnya manajerial. Selanjutnya Clearence Danhop dalam Winardi, (1992:47) kewiraswastaan yang erat dengan pribadi para wiraswasta dapat dirumuskan:

1. *Innovating Entrepreneurship*, yakni usahawan yang dalam kelompok ini biasanya bersifat agresif dalam bidang *experimental* dan suka menampilkan kemungkinan yang menarik,
2. *Initiative Entrepreneurship* yakni kelompok usahawan yang cepat meniru atas hasil yang dicapai oleh *Innovating Entrepreneurship*,
3. *Fabian Entrepreneurship* adalah usahawan yang sangat berhati-hati dan ada kecenderungan bersifat skeptis, tetapi mereka segera melakukan imitasi apabila hal-hal tersebut tidak dilakukan, maka perusahaan akan menderita kerugian oleh karena tidak melakukan langkah-langkah tersebut,
4. *Drone Entrepreneurship*, merupakan kelompok usahawan yang sering menolak kesempatan untuk merubah rumus produksi mereka, sekalipun sikap tersebut dapat menyebabkan hasil mereka yang berkurang.

Sejalan dengan yang telah diuraikan sebelumnya, maka Steinhoff and Burgerss dalam Suryana (2001:6) mendefinisikan wirausaha sebagai berikut: *A person who organized, manager, and assumes the risk of a business or enterprise is an entrepreneur. Entrepreneur is an individual who risk financial, material, and human resources in a new way to create a new business concept or opportunities within on existing firm*

Selanjutnya menurut Meredith (1996:9), berwirausaha berarti memadukan perwatakan pribadi, keuangan, sumber daya. Oleh karena itu, berwirausaha merupakan suatu pekerjaan yang bersifat fleksibel, imajinatif, mampu merencanakan, mengambil resiko, mengambil keputusan-keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan. Menekankan pada Schumpeter dalam Yugo Sariyun, (1997:85) yang mengemukakan pula bahwa wirausaha adalah inovator yang

melaksanakan kombinasi-kombinasi baru faktor produksi. Inovasi ini dapat dibentuk melalui lima hal, yaitu: 1. Menemukan atau mengenalkan hal-hal baru, atau barang-barang yang berkualitas baru yang belum dikenal oleh konsumen, 2. Mengenalkan suatu metode produksi yang baru, 3. Pembukaan pasar baru bagi perusahaan, 4. Menemukan sumber-sumber ekonomi baru, dan 5. Menjalankan organisasi baru dalam industri.

Dengan demikian wirausaha memiliki peran yang penting dan dapat memberikan manfaat yang berupa:

1. Pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan tenaga kerja. Di sini berarti akan melahirkan pengusaha baru dan berakibat kemungkinan akan lahir pula perusahaan baru yang menciptakan kebutuhan pemenuhan akan tenaga kerja. Suatu contoh, fenomena maraknya pengusaha baru di bidang agribisnis pada saat kondisi krisis moneter, yang tentunya akan menjawab persoalan PHK dan penyerapan tenaga kerja baru.
2. Meningkatnya produktivitas. Usaha-usaha baru yang ada pada perusahaan yang telah berjalan, melalui litbang yang dimiliki yang melakukan investasi dalam teknologi baru akan meningkatkan produktivitas usaha.
3. Menciptakan teknologi, produk dan jasa baru.

Selanjutnya disini dapatlah dinyatakan bahwa wirausaha merupakan sosok yang ideal, ia berani mengambil resiko, suka memajukan efisiensi kerja, meningkatkan minat berorganisasi, mewujudkan distribusi barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat serta tunduk kepada tertib hukum lingkungan masyarakat. Dengan demikian, maka wirausaha tidaklah dapat disamakan dengan

pekerja upahan, karena ia memiliki penalaran yang kuat sekaligus membuat pembaharuan.

Kecerdikan dalam usaha dan pembaharu merupakan dua kata yang selalu berdampingan dengan kata wirausaha dan motivasi (Drucker, 1985: 22-24). Itulah sebabnya Schumpeter mengatakan bahwa bukan setiap pengusaha adalah wirausaha, dan bukan setiap pedagang adalah wirausaha. Wirausaha adalah manusia yang memiliki daya pikir tinggi, sehingga kekuatannya dimanifestasikan merupakan daya pikir, dan bukan ditentukan oleh kekayaan sumber daya yang dimilikinya.

Barton and Martin (1991: 51-55) menyatakan bahwa tiga faktor yang mendorong seseorang berusaha: 1. *Personal Characteristics* (karakter pribadi), meliputi: umur, pendidikan, pengalaman kerja, dan lingkungan keluarga. 2. *Life-path Circumstances* meliputi lingkungan kerja yang kurang menyenangkan, perubahan gaya hidup, misal bercerai, PHK, perpindahan karir serta individu-individu yang mendorong berwirausaha, misal: investor, orang tua, mitra kerja, 3. *Environmental Factor*, yakni keadaan lingkungan yang dapat mendorong berwirausaha, antara lain ketersediaan modal, tersedianya tenaga kerja yang terampil, kepemilikan akses pada pemasok, memiliki akses terhadap konsumen, dan tersedianya fasilitas penunjang lainnya. Akhirnya Drucker (1994:25) menegaskan bahwa membuat seseorang menjadi wiraswasta adalah karakter spesifik yang dimilikinya selain ukuran pertumbuhan perusahaan. Seorang wiraswastawan adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kemampuan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dari padanya dan mengambil tindakan yang tepat guna

memastikan keberhasilan, yang ditegaskan oleh Ropke (1995:49) bahwa kinerja kewirausahaan merupakan fungsi insentif sebagai implementasi dari penghargaan sosial, kemampuan dan lingkungan eksternal, kemampuan yang berkaitan langsung dengan faktor diri antara lain kreativitas, intensif dan kepercayaan diri. Untuk itulah, maka kemampuan diri pribadi seorang wirausaha berpengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

Kewirausahaan sebagai watak dari seorang manajer yang memiliki ciri-ciri seperti yang dikemukakan oleh Meredith (1996:5) yang tampak dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 2.3
KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN

No.	Ciri - ciri	Watak
1.	Percaya diri	Keyakinan, ketergantungan, individualitas, optimisme.
2.	Berorientasi tugas	Kebutuhan akan prestasi, berorientasi dan hasil laba, ketekunan dan ketabahan, tekat kerja keras, mempunyai dorongan kuat, enerjik, dan memiliki inisiatif
3.	Pengambilan resiko	Kemampuan menerima resiko, suka pada tantangan
4.	Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bekerjasama dengan orang lain, menanggapi saran dan kritik
5.	Keorisinilan	Inovatif dan kreatif, fleksibel, memiliki banyak sumber, serba bisa, mengetahui banyak hal
6.	Orientasi masa depan	Pandangan kedepan, perspektif

Sumber: Geoffrey G, Meredith (1996: 5)

6. Orientasi Kemanusiaan

Pembahasan mengenai Sumber daya Manusia (SDM) sering lebih menekankan pada SDM sebagai individu dalam kerangka manajemen, seperti pengembangan, karir, pengupahan dan sebagainya. Namun dalam kenyataannya hal tersebut tidaklah cukup, apabila hanya dilihat dari satu sisi individu saja,

namun harus pula dilengkapi sebagai manusia dari sisi kelompok. suatu lingkungan. Tampak nyata, bahwa sebelum bergabung dengan suatu organisasi, karyawan telah dipengaruhi oleh berbagai macam ikatan kelembagaan seperti keluarga, masyarakat, negara, gereja, dan lainnya. Keterikatan tersebut membentuk sikap relasi, perilaku, dan identitas mereka. Hubungan ikatan kelembagaan tersebut membentuk sikap saling menyayangi, perilaku tolong menolong sesamanya, sebagai cara yang benar untuk bertindak dan kesepakatan-kesepakatan ikatan tersebut menjadi tuntunan bagi bertindak dalam menjalankan setiap aktivitasnya, yang larut turut serta apabila mereka bergabung sebagai anggota di dalam suatu organisasi.

Dalam perspektif bernegara di mana satu falsafah yang ditanamkan dan merupakan pandangan hidup yang tercermin dalam Sila kedua dari Pancasila yakni, Kemanusiaan yang adil dan beradab. Di sini menunjukkan orientasi kemanusiaan sudah merupakan suatu yang bermakna. Namun demikian, orientasi kemanusiaan haruslah dimaknai dari segi positif, apabila sebaliknya, maka akan mendatangkan sesuatu yang tidak pada tempatnya. Hal ini tampak dalam penelitian yang dilakukan oleh Elfira and Town (2001) dalam Jurnal di *Industrial Relation* yang berjudul "*The Effect of Race and Worker Productivity on Performance Evaluation*". Dalam penelitian ini dilakukan penilaian dan evaluasi performa kerja dari pekerja berkulit hitam lebih rendah dari mereka yang berkulit putih, dan bahwa *supervisor*, baik yang berkulit hitam ataupun berkulit putih lebih menolong bawahan mereka yang mempunyai ras kulit yang sama dengan mereka. Di sini tampak orientasi kemanusiaan didasarkan pada subyektivitas ras kulit. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dampak perbedaan ras dan performa

terhadap evaluasi performa terletak pada perbedaan ras antara *supervisor* dan bawahan. *Supervisor* memandang lebih rendah performa kerja dari karyawan yang berlainan ras dengannya, dan sebagai kompensasinya ada perbedaan insentif dan kesempatan untuk meniti karir yang lebih tinggi. Temuan ini diperjelas oleh Penelitian Felix C., Brodbeck, Michael Frese and Mansour Javidan (1999) pada Proyek Multi Metode, multi fase yang meneliti hubungan antara kultur masyarakat, kultur organisasi dan kepemimpinan, menjelaskan bahwa Konsep GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) tentang orientasi kemanusiaan digunakan untuk mengukur tingkat sejauh mana sebuah masyarakat merasakan “sebagaimana adanya” dan “sebagaimana seharusnya” untuk mendorong individu bersikap adil, ramah, peduli dan baik pada orang lain. Skala GLOBE pada item-item menekankan pada perilaku pro-sosial dalam situasi interpersonal (misal fokus untuk orang lain, toleransi terhadap kesalahan, baik hati, ramah, peka terhadap orang lain; ternyata salah satu temuannya menunjukkan paradoks terhadap rendahnya rasa kemanusiaan dan ideal akan kesejahteraan sosial. Di satu sisi, manajer yang ada di Jerman memiliki skor rendah dalam orientasi kemanusiaan dan rasa kasihan di tempat kerja. Di sisi lain, di negara Jerman menikmati praktik-praktik hukum dan institusi yang berorientasi kemanusiaan. Prinsip keadilan sosial yang sangat dihargai dan mendorong keadilan sosial, rasa peduli, keramahan dilembagakan dalam hukum di Jerman.

Hasil temuan tersebut dapat dimengerti bahwa para manajer di Jerman cenderung dalam interaksi sosial berorientasi tugas, terus terang dan “kurang berbaik hati” dibanding dengan perusahaan-perusahaan di negara lain. Tampaknya para manajer di Jerman berorientasi mengerjakan tugas dengan baik,

meminimalkan kesalahan dan mencapai standar kualitas tinggi lebih penting dari pada rasa kemanusiaan, dan pertimbangan interpersonal lainnya.

7. Integritas

Seperti yang telah diulas sebelumnya, perilaku manajer selaku pimpinan suatu organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Namun demikian, memprediksi karakteristik sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan tidaklah mudah, karena suatu organisasi yang ada unsur manusianya, maka terdapat nilai-nilai (*values*) yang merupakan konsep dasar dan kepercayaan yang selanjutnya nilai-nilai itu merupakan “jantung” dari suatu budaya perusahaan. Suatu misal “nilai” didefinisikan sebagai “sukses” dalam istilah kongkrit bagi para karyawan, maka apabila karyawan melakukan sesuatu yang seperti direncanakan, maka karyawan tersebut “sukses”. Dengan demikian akan membentuk standar prestasi dalam organisasi. Seseorang yang menghormati “nilai-nilai”, maka dia akan menghayati secara teguh apa-apa yang diyakini, dan secara jelas mendefinisikan falsafah serta bagaimana berperilaku mencapai sasaran.

Integritas pimpinan merupakan bagian dari *self-concept* yang dimilikinya. Begenhenegouwen dalam Raharso (2004) serta Mitrani dalam Darma (2004) *self-concept* merupakan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, sehingga Mc Clelland dalam Raharso (2004) mengatakan bahwa karakter dasarlah yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau dalam suatu situasi. *Self concept* lebih tersembunyi dalam dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Dalam integritas di sini terkandung nilai-nilai seperti kejujuran, dapat dipercaya serta rasa keadilan yang dimiliki.

2.2. Anggaran

2.2.2. Pengertian Anggaran dan Jenis-Jenis Anggaran

2.2.2.1. Pengertian Anggaran

Definisi anggaran menurut Horngren (1982:172), anggaran adalah gambaran kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan merupakan alat bantu untuk koordinasi dan pelaksanaan. Anggaran dapat disusun secara menyeluruh atau untuk tiap unit organisasi (*a budget is a quantitative expression of a plan of action and an aid to coordination and implementation. Budget may be formatted for the organization as a whole or for any sub unit*). Gray and Ricketts (1982:331) menyatakan anggaran induk merupakan gambaran kuantitatif dari harapan manajemen mengenai pendapatan, biaya, laba, arus kas dan posisi keuangan uang disajikan dalam dua perangkat yang disebut anggaran operasional dan anggaran keuangan (*That a master budget Quantifies management's expectation of revenues, expenses, net income, cash flow and financial position in two sets of budgets called operating budgets and financial budgets*).

Lebih jauh anggaran juga merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi yang meliputi aspek keuangan maupun non keuangan (Blocher *et al*, 2000:135). Dengan mendasarkan beberapa definisi tersebut, maka fungsi orisinil anggaran adalah sebagai alat perencanaan. Dalam perkembangannya, sejumlah bukti empiris menunjukkan bahwa anggaran dalam suatu organisasi bisnis dapat berfungsi sebagai: 1. Basis untuk mengarahkan, mengendalikan, menilai hasil

kinerja individu dan segmen organisasi serta menjadi alat potensial untuk mempengaruhi perilaku (Bruns and Waterhouse, 1975). Dan, 2. Alat koordinasi dan rekonsiliasi konflik antar komponen organisasi yang berbeda serta menyediakan basis untuk pengarahan, mengevaluasi kinerja individu dan segmen organisasi (Hopwood, 1976:43).

Berdasar apa yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran selain merupakan rencana kegiatan perusahaan juga merupakan alat pengendalian terhadap hasil implementasi anggaran pada periode tertentu. Anggaran disusun berdasar norma dan standar sebagai alat pengendalian terhadap realisasinya. Selain itu, anggaran merupakan perspektif sebagai suatu alat bantu bagi manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Anggaran mencakup proyeksi keuangan dengan memadukan pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan.

Proses penilaian anggaran dipakai sebagai tolok ukur pelaksanaan usaha, sebab anggaran sebagai rencana tindakan (*plan of action*) yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai apa yang ingin dicapai organisasi pada masa mendatang berkaitan dengan pendapatan, arus kas, posisi keuangan dan rencana lain yang relevan dengan kegiatan usaha. Berkaitan dengan anggaran, proses penganggaran merupakan teknik yang memungkinkan individu berperan serta untuk bertanggung jawab atas kinerja organisasi. Keuntungan peran serta manajer adalah: *pertama*, dapat meningkatkan tantangan dan rasa tanggung jawab; *kedua*, menambah kemungkinan tujuan/sasaran anggaran akan dapat dicapai/diterima (*acceptable*), yang mana hal tersebut juga merupakan sarana untuk memenuhi tujuan/sasaran pribadi-pribadi yang terlibat di dalamnya (Caplan, 1971:85).

Menurut Cave (2001), penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan atau *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dapat menimbulkan perilaku disfungsional, sementara pendekatan *bottom-up* memungkinkan meningkatnya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penyusunan anggaran dengan mempergunakan pendekatan *top-down* lebih sering dipergunakan dalam organisasi yang bersifat sentralistik atau wewenangnya bersifat terpusat seperti dalam perusahaan-perusahaan yang mempergunakan paradigma manajemen lama. Sedangkan pada organisasi-organisasi ekonomi dengan paradigma baru lebih sering menggunakan pendekatan *bottom-up* karena lebih dapat dirasakan oleh anggotanya.

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*), jika dikaitkan dengan teori motivasi dapat menunjukkan bahwa hasil terbaik akan dapat dicapai apabila organisasi dapat mengoptimalkan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), pengakuan atas pribadi (*self esteem*) dari para anggota organisasi. Suatu pendekatan yang bertujuan untuk mempertemukan tujuan organisasi dengan tujuan anggota organisasi yaitu teknik manajemen partisipatif (*participative management technique*).

Penilaian anggota organisasi dalam berpartisipasi, perlu memperhatikan pentingnya sistem terbuka, yaitu sistem yang memperdulikan pentingnya lingkungan, hal ini memungkinkan individu-individu terdorong untuk menentukan standar kinerja yang tinggi untuk dirinya dan tanggung jawab untuk mencapainya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, diperlukan kondisi lingkungan yang menunjang, atau suasana kerja yang menantang sehingga individu terdorong untuk berprestasi secara optimal (Caplan, 1971:86). Penerapan penganggaran

partisipatif merupakan penerapan teori perilaku (*behavior theory*) dalam organisasi. Partisipasi para manajer dalam perencanaan dan pengendalian anggaran mempunyai dampak positif terhadap akuntansi manajemen, khususnya akuntansi pertanggungjawaban (Caplan, 1971:88).

Berdasar hal tersebut, maka penerapan manajemen partisipatif dalam perencanaan dan pengendalian anggaran serta operasional usaha, perlu diikuti peningkatan komunikasi untuk mendapatkan umpan balik guna mengevaluasi keberhasilan dan tindakan korektif terhadap kinerja yang telah dicapai . Dengan demikian, manajer tetap dapat melakukan wewenangnya untuk menjalankan perencanaan anggaran secara fleksibel sesuai dengan aturan yang mengikat pekerjaannya. Keharusan untuk menyertakan aspek fleksibilitas dalam pekerjaan manajer ini sebagaimana dikemukakan Blondal (2001), bahwa untuk kenyamanan kerjanya, seorang manajer harus diberikan fleksibilitas atau kelonggaran dalam menentukan anggaran organisasi yang dikelolanya.

2.2.2.2. Jenis-Jenis Anggaran

Seperti yang telah diulas sebelumnya, anggaran biasanya disiapkan atau dibuat oleh perusahaan baik pada tingkatan korporat, departemen, divisi, unit, untuk berbagai fungsi seperti penjualan, riset dan lain-lain (Hansen *and* Mowen, 1995:667). Adapun periode anggaran dapat mencakup satu tahun, sejalan dengan periode fiskal, atau kuartalan, bahkan bulanan.

Selanjutnya Hansen *and* Mowen (1995:669) mengklasifikasikan jenis (tipe) anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran Master (Induk), yang terdiri dari:

- a. Anggaran Operasional, yaitu anggaran yang berisi tentang pendapatan seperti, penjualan, produksi, persediaan barang jadi.
 - b. Anggaran Keuangan, yakni berisikan Arus Kas masuk dan keluar dan posisi keuangan.
2. Anggaran Statis: yaitu anggaran yang digunakan untuk tingkat kapasitas tertentu.
 3. Anggaran Fleksibel: yaitu anggaran yang menunjukkan biaya ekspektasi untuk suatu rentang aktivitas tertentu (*range of activity*).
 4. *Incremental (baseline) budgeting*, yaitu anggaran yang dimulai dan mendasarkan anggaran tahun lalu dan menambah serta mengurangi anggaran tersebut guna merefleksikan perubahan asumsi tahun mendatang.
 5. *Zero-base Budgeting*: yaitu anggaran yang dimulai dengan menggunakan analisis operasi tahun berjalan (*existing operation*) dan berlanjut pada aktivitas operasi yang harus disesuaikan pada basis keperluan atau kegunaannya bagi organisasi mulai dari nol (*zero*) dan menyiapkan satu seri anggaran, dengan satu anggaran untuk setiap paket keputusan yang sedang dipertimbangkan.

Blocher *et al.* (2000:379), menambahkan lagi dua tipe anggaran, yaitu:

1. *Activity-Based Budgeting* adalah anggaran yang disusun berdasarkan proses penganggaran yang berfokus pada biaya aktivitas atau "*cost driver*" yang diperlukan untuk operasi perusahaan.
- b. *Kaizen (Continuous Improvement) Budgeting* adalah anggaran yang menggunakan pendekatan yang secara eksplisit membutuhkan perbaikan secara terus menerus dan memasukkan seluruh perbaikan yang diharapkan dalam anggaran yang dihasilkan.

2.2.3. Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Pihak pengelola di dalam pengelolaan usaha atau manajemen sebelum mengambil keputusan terlebih dahulu mempelajari alternatif-alternatif yang akan dituangkan dalam anggaran sehingga keputusan yang diambil merupakan sesuatu yang terbaik. Mendasarkan pada manajemen partisipatif, perencanaan anggaran berusaha mengikut sertakan manajer unit dalam pengambilan keputusan. Anggaran yang telah disahkan bukanlah semata-mata hasil pemikiran satu orang atau satu kelompok tertentu saja, hal ini akan menimbulkan "*sense of participation*" manajer. Sejalan dengan Welsch (1991:98) menegaskan bahwa Manajer atas, menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat : 1. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi. 2 . Menimbulkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

Berdasarkan hal tersebut, kegiatan operasional usaha setiap unit harus di kelola dengan baik berdasar pada anggaran yang telah ditetapkan sehingga anggaran akan bermanfaat bagi manajemen dalam mengelola operasional usahanya. Namun demikian manfaat anggaran bagi manajemen melakukan kegiatannya masih memiliki keterbatasan. Menurut Smith and Stephen (1988:366) manfaat dan keterbatasan anggaran sebagai berikut:

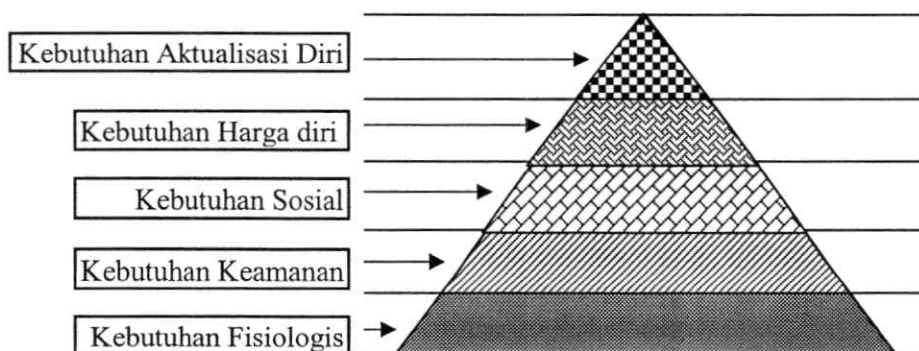
2.2.3.1. Manfaat Anggaran

- a. Perencanaan menjadi lebih baik (*better planning*), perencanaan menjadi lebih baik, karena anggaran dapat memberikan gambaran bagi manajemen mengenai besarnya laba yang akan didapat dan siapa yang

bertanggungjawab.

- b. Pengendalian (*Control of Performance*), yaitu mengendalikan operasional usaha dan pengeluaran biaya sehingga mencegah terjadinya pemborosan. Tolok ukur/standar untuk mengukur prestasi, anggaran merupakan alat pembandingan antara hasil yang telah dicapai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication*), anggaran keseluruhan perlu dikomunikasikan dan dikoordinasikan kepada manajer unit sehingga dapat dimengerti dan diterima. Manajer unit harus berkoordinasi dengan unit lain untuk dapat mencapai tujuan organisasi maupun unit yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.
- d. Motivasi (*Motivation*), yaitu usaha untuk mendorong para anggota mencapai tujuan. Kewajiban manajer unit menciptakan iklim yang kondusif sehingga menumbuhkan “*sense of participation*”.

Dalam kaitannya dengan motivasi, Abraham Maslow membuat bagan yang berupa kebutuhan-kebutuhan manusia yang dapat merangsang tumbuh dan berkembangnya motivasi, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: *Theory of Metamotivation*, Abraham Maslow (dalam Rosidah, 2003:72).

Gambar 2.9
TEORI KEBUTUHAN MASLOW

Teori kebutuhan Maslow menggambarkan tingkat kebutuhan seorang manusia dalam hidupnya. Kebutuhan manusia yang paling dasar, menurut Maslow, adalah kebutuhan fisiologis berupa makan, minum dan sebagainya, sedangkan kebutuhan tertinggi manusia adalah kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya. Teori ini juga menjelaskan bahwa di samping membutuhkan status, pengakuan dan penerimaan, seorang manusia juga membutuhkan peluang yang adil untuk mengembangkan dan menerapkan segala kemampuannya serta mendapatkan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

Beberapa pertimbangan motivasi di dalam anggaran (Tesone, 2001) yaitu:

- a. Derajat kesulitan, anggaran yang ideal yaitu anggaran yang mempunyai derajat kesulitan tinggi. Apabila anggaran dapat dicapai dengan mudah, maka anggaran tersebut tidak memiliki kekuatan untuk motivasi seseorang.
- b. Partisipasi manajemen puncak, anggaran yang aktif dapat memotivasi pembuat anggaran. Bentuk partisipasi manajemen puncak yaitu dalam proses menelaah dan menyetujui anggaran. Persetujuan tersebut tidak boleh berupa stempel karet, sebab bila hal ini terjadi maka anggaran tersebut tidak berarti bagi pembuat anggaran.
- c. Kelayakan atau kewajiban, agar anggaran menjadi efektif, maka perencanaan anggaran dengan "*bottom-up system*", yaitu perencanaan anggaran diajukan dari bawah dan rasional (layak dan wajar). Apabila manajemen puncak terpaksa mengubah angka-angka yang belum cukup layak dan wajar, maka perubahan tersebut harus dikomunikasikan dengan unit yang bersangkutan.

Sejalan dengan manfaat anggaran yang telah dikemukakan, bahwa anggaran dapat memberikan umpan balik terhadap evaluasi kinerja. Menurut Backer dan Green yang dikutip oleh Maimunah (1997) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran terkait erat dengan kinerja dan kepuasan manajerial. Hasil kajian menunjukkan, jika manajer tidak mengetahui hasil yang akan diperoleh yang hendak dituju atas sasaran anggaran, maka manajer tidak menimbulkan hasrat keinginan bekerja lebih baik dan menimbulkan ketidakpuasan. Hasil penelitian Maimunah selanjutnya menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap umpan balik anggaran.

Penelitian lain yang bersifat eksperimental Rockness (1977) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran baik yang formal ataupun non formal tidak terkait secara signifikan dengan kinerja, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan individual. Subyek lebih terpuaskan dengan anggaran formal dalam menciptakan umpan balik. Hal ini disebabkan umpan balik formal mengurangi ketidakpastian terhadap subyek dalam pencapaian kinerja.

Penganggaran dengan segala kelebihan yang dimilikinya, namun anggaran memiliki pula keterbatasan-keterbatasan yang relatif sulit untuk dihindari.

2.2.3.2. Keterbatasan Anggaran

Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selamanya tepat. Oleh karena itu, perbaikan dan penyesuaian terhadap taksiran perlu dilakukan apabila mengakibatkan perubahan program.

- a. Partisipasi penganggaran ini ditentukan oleh hubungan manusiawi.
- b. Anggaran yang tidak realistis/ tidak layak dan wajar dapat berakibat negatif.
- c. Anggaran sebagai alat untuk membantu manajemen dan tidak dapat

menggantikan pertimbangan manajemen.

- d. Penganggaran memerlukan waktu untuk pemahaman manfaat dan pedoman-pedoman untuk pengendaliannya.

Sehubungan uraian tersebut, Horngren (1982:172) mengemukakan pendapat bahwa anggaran dan laporan kinerja sangat membantu para manajer dalam mengelola usahanya. Untuk itulah maka Horngren (1982:173) memberikan pula catatan tambahan tentang siklus anggaran (*Budgetary Cycle*) supaya pengelola dapat melaksanakan anggaran dengan baik, yaitu sebagai berikut:

Well managed organizations usually have the following budgetary cycle: (1) Planning the performance of the organization as a whole as well as its subunit. The entire management team agrees as to what is expected, (2) providing a frame of reference, an asset of specific expectations against which actual results can be compared, (3) Investigator variances from plans. Corrective action follows investigation, (4) Planning again. Considering feedback and angled conditions.

Kutipan yang dikemukakan tersebut menggambarkan siklus anggaran sebagai berikut: (1) perencanaan kinerja organisasi unit organisasi harus disepakati oleh tim unit-unit dari manajemen, (2) menentukan kerangka acuan seperangkat harapan untuk dibandingkan dengan hasil sesungguhnya, (3) mengadakan penelusuran atas penyimpangan dari rencana dengan diikuti tindakan korektif, (4) merencanakan kembali dengan mempertimbangkan umpan balik dan perubahan kondisi. Berdasarkan penjelasan tersebut, anggaran merupakan rencana untuk masa yang akan datang, untuk itu perlu dikomunikasikan kepada pelaksana unit/organisasi, dan dikendalikan agar pelaksanaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berpedoman pada Horngren (1982:173), di mana anggaran dapat disusun secara menyeluruh untuk setiap unit organisasi dan selanjutnya Gray and

Rickertts (1982:331) menyatakan anggaran merupakan gambaran kuantitatif dari harapan manajemen mengenai pendapatan, biaya, laba, arus kas dan posisi keuangan yang disajikan dalam dua perangkat yang disebut anggaran keuangan dan anggaran operasional.

2.2.4. Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Anggaran

Pendapat Welsch (1961) keberhasilan peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian seharusnya dibedakan antara aspek mekanistik dan teknik serta Prinsip Anggaran. Aspek mekanistik dan teknik terkait dengan *schedule* anggaran, metode klerikal guna menyelesaikan jadwal anggaran dan perhitungan rutin. Prinsip anggaran terkait dengan fungsi manajemen dasar, yaitu perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

Selanjutnya Welsch (1961) menyatakan bahwa Prinsip Keberhasilan Perencanaan manajerial melalui anggaran meliputi:

1. Prinsip Perencanaan Organisasi.
2. Prinsip Akuntansi Pertanggung Jawaban. Sistem akuntansi yang memadai seharusnya sesuai dengan struktur organisasi dan aspek eksternal sehingga kinerja individu dapat diukur dan dievaluasi.
3. Prinsip Partisipasi.
4. Prinsip Batas Waktu yaitu *schedule* yang pasti untuk perencanaan.
5. Prinsip Konfidensial.
6. Prinsip Fleksibilitas.
7. Prinsip Realistik, yaitu tujuan dan sasaran dapat dicapai secara realis.

Adapun Prinsip Pengendalian manajerial dalam anggaran meliputi:

1. Prinsip Pengakuan Individu.

2. Prinsip Pertanggung Jawaban dalam organisasi.
3. Prinsip Komunikasi yang efektif.
4. Prinsip *Management by Exception* (MBE).

Selanjutnya Ronen and Livingstone (1975) menambahkan anggaran di samping sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran juga merupakan alat motivasi. Lebih jauh Ronen and Livingstone (1975) menegaskan, bahwa proses anggaran yang berhasil meliputi:

1. Anggaran harus disusun berdasarkan tingkatan yang dapat dicapai.
2. Manajer seharusnya berpartisipasi dalam pengembangan anggaran sesuai dengan fungsinya di dalam organisasi.
3. Manajer harus mengacu pada prinsip MBO.
1. Karyawan hendaknya hanya ditugaskan untuk hal-hal yang berada dalam kendali mereka.
2. Dimensi Kinerja yang tidak dapat diukur dalam satuan moneter, seyogyanya dikeluarkan dari item anggaran.

Blocher *et al* (2000) juga menambahkan faktor lain yang dapat menentukan keberhasilan anggaran antara lain:

1. Anggaran yang ada tersebut merupakan alat perencanaan dan koordinasi yang oleh pekerja dipandang dapat membantu pekerjaannya menjadi lebih baik. Bukan sebaliknya, bahwa anggaran digunakan untuk menekan para pekerja. Dengan demikian kiranya anggaran juga tidak dijadikan alat atasan untuk menyalahkan para pekerja bawahan.
2. Anggaran yang dipandang berhasil apabila dapat digunakan sebagai alat motivasi, yang dapat membantu para karyawan dalam melakukan aktivitasnya,

sehingga semuanya dapat mengarah pada satu tujuan yakni perbaikan organisasi.

3. Anggaran yang berhasil, apabila berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang dapat dipercaya (akurat). Anggaran yang tidak dapat dipercaya (akurat) akan menghilangkan kepercayaan dari karyawan yang dipengaruhi oleh anggaran tersebut, yang akhirnya anggaran tidak akan bermanfaat lagi.

Berdasarkan uraian sebelumnya, anggaran merupakan rencana untuk masa yang akan datang, perlu dikomunikasikan kepada pelaksana unit/organisasi, dan dikendalikan agar pelaksanaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran yang baik kiranya dapat meningkatkan kinerja, sekaligus karir para manajer. Para manajer yang cerdas menggunakan proses penganggaran untuk memberikan arahan, memperbaiki sasaran, dan menunjukkan berbagai misi dengan staf yang ada. Proses penganggaran yang dilakukan menunjukkan posisi suatu badan usaha di pasar, menempatkan sumber-sumber daya yang belum tergali, dan memberikan motivasi kepada para karyawan untuk mencapai tingkat layanan dan produktivitas yang tinggi. Penggunaan proses penganggaran dapat mengangkat perusahaan mencapai puncak dalam bidang jasa, perdagangan dan industri yang dijalaninya.

Anggaran merupakan alat yang sangat efektif untuk melakukan strategi dan komunikasi. Anggaran yang baik dan wajar dapat memberikan gambaran secara utuh semua faktor-faktor yang harus dipertimbangkan seorang manajer, seperti kondisi bisnis yang ada, persaingan yang terjadi, tingkat resiko yang dihadapi, stabilitas operasi yang terjaga, keterbatasan fasilitas yang tersedia, kebijakan

harga yang diambil, tingkat perputaran aktiva, kondisi produksi dan jasa, pertimbangan lini produk dan servis, kondisi persediaan, kecenderungan pasar, jumlah karyawan dan tingkat kemampuannya, ketersediaan sumber daya fisik, pertimbangan teknologi, serta aspek ekonomi dan politik. Setiap faktor tersebut dapat menunjukkan dan membantu tercapainya sasaran perusahaan. Sasaran tersebut tidaklah mungkin dicapai secara sendirian. Saran dalam penggunaan anggaran akan membantu setiap karyawan melihat kontribusi apa yang dapat mereka sumbangkan terhadap profitabilitas unit usahanya. Anggaran disamping memainkan peran yang vital dalam mencapai dan menciptakan strategi bisnis yang tepat, juga menunjukkan bagaimana efektivitas usaha setiap saat dapat dicapai.

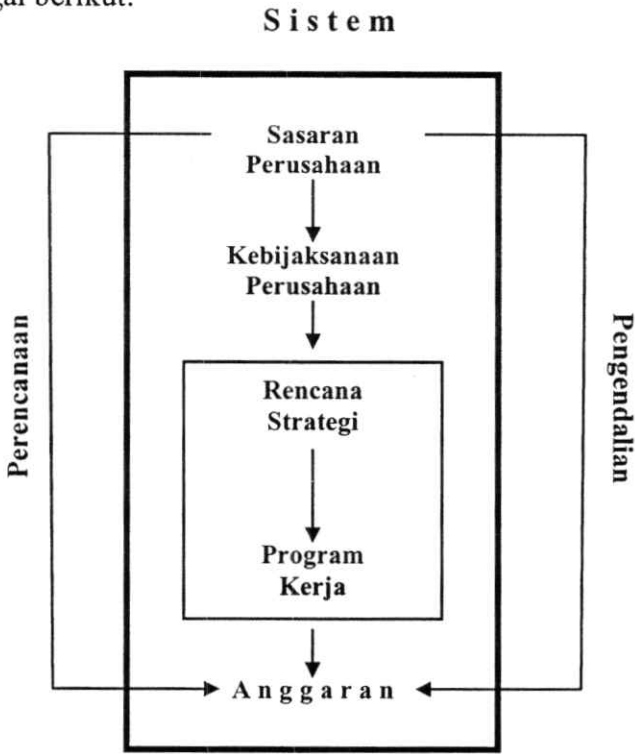
2.2.5. Kaitan Anggaran dengan Sasaran, Strategi dan Program Kerja

Dalam dunia usaha, dikenal istilah “Sistem Manajemen”, secara operasional dapat diartikan sebagai “cara pengelolaan” perusahaan. Sistem Manajemen tersebut diawali dengan memahami serta merumuskan sasaran usaha. Sasaran-sasaran usaha tidak lepas dengan kebijakan, dan rencana strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kemudian sasaran tersebut diwujudkan dalam target-target yang dijabarkan dalam program kerja, akhirnya program kerja tersebut dijabarkan dan dirumuskan dalam bentuk uang, sehingga dinyatakan sebagai anggaran. Sasaran usaha merupakan sesuatu yang akan dicapai oleh kegiatan usaha dalam rangka melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran usaha secara sistematis dapat dikelompokkan sebagai berikut.

Usaha mencapai sasaran-sasaran tersebut diperlukan rencana strategis,

yang merupakan cara atau siasat atau arah secara garis besar untuk menganalisis kendala-kendala di masa yang akan datang dalam mencapai tujuan usaha, sedangkan pelaksanaan suatu program tidak terlepas dengan jadwal pelaksanaan. Jabaran strategis program secara rinci umumnya meliputi apa yang akan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, kapan akan dimulai dan kapan selesai serta berapa biaya yang diperlukan. Program-program yang telah disetujui selanjutnya dinyatakan dalam bentuk uang dan disebut sebagai anggaran.

Keterkaitan anggaran dengan sasaran, strategi dan program kerja disajikan pada skema sebagai berikut:



Sumber: diolah

Gambar 2.10
KAITAN ANGGARAN DENGAN SASARAN,
STRATEGI SERTA PROGRAM KERJA

Sasaran usaha sesuatu yang akan dicapai oleh kegiatan usaha dalam rangka melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran usaha secara sistematis dapat dikelompokkan sebagai berikut.

Tabel 2.4
KELOMPOK SASARAN USAHA

Ekonomis	Manusiawi	Sosial
Laba Penjualan Biaya Arus kas Efisiensi Perkembangan	Kepuasan kerja Pengembangan karir Suasana kerja Pengakuan Pendidikan Pelatihan	Kegiatan Sosial Bea Siswa Sponsor

Sumber: diolah.

Usaha mencapai sasaran-sasaran tersebut diperlukan rencana strategis, dan rencana strategis merupakan cara atau siasat atau arah secara garis besar digunakan untuk menganalisis kendala-kendala yang akan datang dalam mencapai tujuan usaha . Pelaksanaan suatu program tidak lepas dari jadwal pelaksanaan, siapa yang melaksanakan, kapan akan dimulai, kapan selesainya, serta berapa biaya yang diperlukan. Program yang telah disetujui selanjutnya dinyatakan dalam bentuk uang dan disebut anggaran.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka di dalam Efektivitas Anggaran dalam penelitian ini diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a. Efektivitas Pengambilan Keputusan,
- b. Efektivitas Anggaran Penjualan,
- c. Efektivitas Anggaran Biaya,
- d. Efektivitas Sasaran Anggaran,
- e. Efektivitas Proses Penyusunan Anggaran,
- f. Efektivitas Evaluasi Anggaran,
- g. Efektivitas Revisi Anggaran.

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sulit diduga, karena

sifatnya yang tidak teratur. Keputusan dari segi frekuensi dapat diambil setiap hari, bahkan setiap jam guna membantu dalam memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas operasional sehari-hari. Keputusan yang lain diambil secara berkala sehubungan dengan rencana anggaran perusahaan. Keputusan juga dapat dilakukan setahun sekali, sehubungan dengan rencana anggaran. Dengan demikian keputusan akan mengambil langkah-langkah kongkrit ke depan untuk hal-hal yang mendesak untuk ditentukan.

Mendasarkan pada bukti empiris pada penelitian yang dilakukan dengan design *field study*. (Merchant, 1985) yang bertujuan menguji keterkaitan antara pengendalian operasional (Sistem Akuntansi Keuangan) dengan pembuatan keputusan diskresioner pada perusahaan yang terdesentralisasi. Data diambil dari para manajer pusat laba dengan menggunakan wawancara yang tidak teratur yang disertai kuisioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan diskresioner dipengaruhi oleh banyak instrumen pengendalian seperti target laba, target biaya, hambatan *headcount*, permintaan persetujuan dan pengarahan oleh manajemen yang lebih tinggi. Hasil temuan lain juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengendalian bervariasi dengan karakteristik tertentu seperti keadaan pada pusat laba (untuk strategi dan kinerja), gaya manajemen puncak, perlakuan akuntansi untuk *expenditure* (apakah memungkinkan kapitalisasi atau merupakan beban biaya periode berjalan).

Menurut Yulk (1998:157) dan Robbins (1991:152), seorang pimpinan dalam mengambil keputusan ada beberapa cara dan pertimbangan yang perlu dilakukan:

1. Mengambil keputusan sendiri tanpa mengikut sertakan bawahan.

2. Pengambilan keputusan tetap ada di tangan pimpinan dengan memperhatikan saran dan informasi bawahan.
3. Pengambilan keputusan oleh pimpinan dengan mempertimbangkan kesejahteraan anggota organisasi.
4. Pengambilan keputusan pimpinan dengan mempertimbangkan situasi dan waktu yang tepat.
5. Pengambilan keputusan tetap di tangan pimpinan dengan menuruti saran dari para ahli.
6. Pengambilan keputusan oleh pimpinan yang diambil dengan mengadakan aliansi dengan berbagai pihak untuk keputusan yang bersifat menentukan.
7. Pimpinan mengambil keputusan dengan mengidentifikasi masalah dan mengumpulkan informasi yang tepat dan akurat dan berdasarkan pertimbangan tersebut pimpinan mengambil keputusan.

Namun demikian pengambilan keputusan akan selalu berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang oleh Goeth and Davis (1997:251) dikatakan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan *Autocratic Leadership*, semua pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan
2. Gaya kepemimpinan *Democratic Leadership*, pengambilan keputusan dilakukan dengan sangat memberikan kebebasan pada karyawan/bawahan. Disini berarti pimpinan menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan pada karyawan.
3. Gaya kepemimpinan *Participative Leadership*, disini keputusan yang diambil pimpinan perlu melakukan konsultasi agar karyawan/bawahan

meningkatkan kemampuannya dan menerima tanggung jawab yang lebih besar.

4. Gaya kepemimpinan *Goals-Oriented Leadership*. Keputusan yang diambil oleh pimpinan berorientasi pada tujuan yang hendak dicapai, dengan tujuan untuk memberikan motivasi pada bawahan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi.
5. Gaya kepemimpinan *Situational Leadership*. Keputusan yang diambil oleh pimpinan dengan pertimbangan situasional, sehingga diharapkan setiap keputusan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif.

2. Efektivitas Revisi Anggaran

Salah satu prinsip di dalam sistem penganggaran adalah prosedur merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disepakati (Anthony and Govindrajana, 1998:384). Revisi anggaran mungkin dapat dipertimbangkan apabila anggaran sangat tidak realistis, sehingga perbandingan antara aktual dan anggaran menjadi tidak bermakna.

Ada dua macam prosedur revisi anggaran (Anthony and Govindarajan, 1998:384):

- a. Prosedur yang menyediakan revisi anggaran secara sistematis (misal, kuartalan).
- b. Prosedur yang mengizinkan revisi anggaran di bawah kejadian khusus.

Pemberian otorisasi terhadap revisi anggaran ketika anggaran orisinal telah disetujui pada basis kondisi perubahan yang signifikan, akan lebih efektif untuk dilakukan pengendalian (Hanson,1966), sehingga pada prosedur yang menyediakan ruang gerak revisi mensyaratkan adanya kerja yang ekstra, tetapi

bukti empiris menunjukkan prosedur ini sangat bermanfaat, sedangkan pada prosedur yang memberikan ruang revisi anggaran dengan adanya keadaan khusus, maka pada saat itu anggaran yang telah ada menjadi kurang bermakna untuk melakukan pengendalian.

3. Efektivitas Sasaran Anggaran

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, anggaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan dapat dicapai merupakan anggaran yang ideal. Namun demikian Anthony *and* Govindarajan (1998:386-387), mengingatkan pertimbangan mengapa anggaran yang sulit dicapai dapat dipertimbangkan untuk disetujui oleh para manajer senior dengan alasan:

1. Apabila sasaran/target anggaran terlalu sulit dicapai, manajer akan termotivasi untuk mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin mengabaikan kepentingan jangka panjang.
2. Target/sasaran anggaran yang mudah dapat dicapai akan mengurangi upaya manajer melakukan manipulasi dalam memenuhi target anggaran.
3. Apabila manajer unit bisnis dapat mencapai ataupun melampaui target, maka akan terdapat suasana (atmosfer) “kebanggaan” dan sikap positif terhadap perusahaan.
4. Salah satu keterbatasan dari anggaran yang dapat dicapai adalah bahwa kemungkinan manajer unit tidak dapat melakukan upaya yang memuaskan, sekalipun anggaran terpenuhi.

Berdasarkan temuan Merchant (1985) dalam Blocher *et al.* (2000:384), menyatakan bahwa terdapat beberapa keuntungan penggunaan target/sasaran yang

tinggi dalam tingkat pencapaiannya, yakni:

- a. Dapat digunakan meningkatkan komitmen manajer untuk pencapaian target anggaran.
- b. Memungkinkan manajer bertindak efektif dan efisien.
- c. Meminimalisir biaya pengendalian organisasi dan resiko manajer yang terkait dengan praktik memperoleh pendapatan yang merugikan atau menyimpang dari etika perusahaan.
- d. Meningkatkan tingkat kebenaran peramalan terhadap hasil operasi perusahaan.
- e. Meningkatkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi.

Namun demikian idealnya target/sasaran anggaran seharusnya cukup menantang, tetapi memungkinkan anggaran itu dapat dicapai. Dalam menentukan tingkat kesulitan anggaran, manajer harus mempertimbangkan berbagai fungsi pada siapa yang akan menggunakannya.

Hasil Penelitian eksperimen Rockness (1977) menunjukkan bahwa tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kesulitan pencapaian sasaran anggaran, membuat manajer semakin tertantang untuk mencapainya, akan tetapi kemungkinan akan menjadi tekanan sehingga berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

4. Efektivitas Keterlibatan Proses Perencanaan Anggaran

Anthony *et al* (1985: 635) mengemukakan bahwa proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) bagi manajer dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan

anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan untuk mencapai sebagian dari tujuan perusahaan secara keseluruhan dan di samping itu ditetapkan pula sumber-sumber yang tersedia bagi tiap pusat pertanggungjawaban agar yang berperan dapat melaksanakan kewajibannya.

Berkaitan dengan apa yang telah dikemukakan, dalam proses memilih dan menetapkan dimensi dalam penelitian ini, berdasar pada asumsi bahwa pencapaiannya sangat tergantung pada manajer sesuai dengan sasaran penelitian yaitu: tugas, wewenang dan tanggung jawab serta kewajiban-kewajiban yang aktual bagi seorang manajer, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah mengizinkan manajer mempertimbangkan bagaimana anggaran tersebut dibentuk. Adanya partisipasi keterlibatan dan pengaruh dari manajer yang lebih bawah dalam penyusunan anggaran akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan dalam anggaran (Zimmerman, 1995).

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja, karena:

- a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebagai suatu mekanisme untuk pertukaran informasi, yang memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman yang lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga akan meningkatkan kinerja mereka.
- b. Partisipasi penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada manajer untuk memperoleh akses informasi yang dapat digunakan untuk mempertahankan kinerjanya (Bronelll and Hirst, 1986).
- c. Memperkenalkan manajer lebih rendah untuk berpartisipasi dalam proses

penyusunan anggaran, memberikan kepada mereka untuk menyalurkan *skill* (keahlian), keterampilan, dan motivasi mereka terhadap organisasi (Riyanto, 1997).

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan atau *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dapat menimbulkan perilaku disfungsional, sementara pendekatan *bottom-up* memungkinkan meningkatnya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan (Chandra, 1992:171). Dengan demikian maka peran manajer puncak, menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat: (1) mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi, (2) menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Welsch, 1988:98). Namun demikian, dalam anggaran ada kaitan timbal balik antara perencanaan dengan pengendalian. Perencanaan meliputi segala hal yang dijabarkan sebagai persiapan yang mendukung tercapainya tujuan, sedang pengendalian dimulai pada saat rencana telah menjadi kegiatan operasional. Hal ini berfungsi setelah tindakan yang perlu untuk menghayati tujuan, rencana kebijaksanaan, dan standar yang telah dikembangkan dan dikomunikasikan kepada para manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan untuk realisasi pencapaiannya (Wirakusuma, 1987:295).

Terkait dengan hal tersebut, maka proses perencanaan anggaran yang berhasil menurut Ronen and Livingstone (1975) meliputi:

- a. Anggaran seharusnya disusun pada level yang dapat dicapai.
- b. Manajer seharusnya berpartisipasi dalam pengembangan anggaran untuk fungsi mereka dalam organisasi.
- c. Manajer sebaiknya beroperasi pada prinsip *Management By Exception*

(MBE).

- d. Personel seharusnya dibebani hanya untuk hal-hal yang berada di dalam kendali mereka.
- e. Dimensi kinerja yang tidak dapat diukur dengan mudah dalam satuan moneter sebaiknya di keluarkan dari item anggaran.

Selanjutnya, anggaran perusahaan yang telah disusun bukannya dapat digunakan dalam waktu yang tidak terbatas, tetapi anggaran disusun dan digunakan untuk jangka waktu tertentu. Lama rentang waktu anggaran sangat tergantung kepada kebutuhan dan kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Umumnya periodisasi yang digunakan dalam anggaran jangka pendek adalah dalam satu tahun.

Karakteristik umum (Anthony *et al*, 1989:448) bahwa anggaran perusahaan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan uang (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misal: unit barang yang terjual, jumlah produksi).
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Berisi komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh orang yang memiliki wewenang lebih tinggi dari penyusunnya.
5. Anggaran yang sudah disahkan tidak dapat diubah kecuali dalam keadaan khusus.
6. Realisasi anggaran dapat dibandingkan secara periodik, dan

penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Di dalam proses penyusunan anggaran seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, implikasi aspek manusia dalam anggaran tidak dapat dielakkan yang meliputi: (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*), (2) kejelasan tujuan anggaran (*budgeted goal clarity*), (3) kesulitan tujuan anggaran (*budgeted goal difficulty*), (4) evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), (5) umpan balik anggaran (*budgetary feed back*).

Pada *Budgetary participation*, merupakan ciri dari proses penyusunan anggaran yang menekankan keikutsertaan manajer dalam pusat pertanggungjawaban guna penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Keikutsertaan ini merupakan suatu cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan yang dikehendaki oleh pusat pertanggungjawaban yang nantinya terangkum dalam tujuan perusahaan secara menyeluruh. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan ini menciptakan pula komitmen yang kuat terhadap pelaksanaan anggaran yang telah disepakatinya. Kondisi ini akan membantu secara positif bagi tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Cerminan dari *budgetary goal clarity* tergambar sejauh mana tujuan anggaran yang telah ditetapkan secara spesifik dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaiannya. Tujuan yang kurang jelas dapat menimbulkan ketidakpastian bagi pelaksana. Manajer operasional sering kali terkendala ketidakjelasan mengenai apa yang dikehendaki manajer tingkat atas. Permasalahan ini apabila dikaitkan dengan gaya/cara penyusunan anggaran yang disusun hanya dari satu arah, yaitu dari atas ke bawah (*top down*). Akibat yang ditimbulkan oleh manajer operasional yakni menterjemahkan kemauan manajer

tingkat atas yang sering kali bertentangan dengan tujuan pelaksana. Kondisi seperti ini sebenarnya dapat diatasi dengan cara melibatkan manajer tingkat menengah dan manajer pelaksana di dalam proses penyusunan anggaran, atau dengan kata lain, mengakomodasikan kemauan manajer tingkat atas dengan mempertimbangkan tujuan yang hendak dicapai manajer operasional (*top down-bottom up*).

Tingkat kesulitan anggaran (*budget goal difficulty*) hendaknya harus dipikirkan. Anggaran hendaknya realistis, yakni mempunyai kemudahan pencapaiannya. Anggaran yang disusun dengan tingkat kesulitan yang tinggi, merupakan tantangan untuk dapat merealisasikannya. Namun tingkat kompleksitas yang tinggi akan membuat pelaksana tertekan dan frustrasi. Sebaliknya anggaran yang disusun terlalu mudah pencapaiannya, tidak memberikan tantangan, santai dalam operasi usaha dan menjadi kurang produktif.

Sampai sejauh mana pencapaian anggaran dapat ditelusuri kepada setiap manajer pusat pertanggung jawaban melalui *budgetary evaluation*. Dengan penelusuran tersebut maka kinerja manajemen dapat dilihat tingkat kinerja prestasinya. Sudah menjadi kebutuhan bahwa setiap pelaksanaan anggaran memerlukan evaluasi keberhasilannya. Evaluasi ini dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan serta untuk mengetahui kemampuan, kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Anggaran yang telah berjalan dengan mekanisme yang baik, tentunya akan memberikan umpan balik (*budgetary feedback*) dan memberikan isyarat sejauh mana tingkat pencapaian pelaksanaan anggaran dan sejauh mana penyimpangan

yang ada. Untuk itu sebaiknya umpan balik anggaran ini dilekatkan pada pengendalian di setiap tahapan pelaksanaan anggaran.

5. Efektivitas Evaluasi Anggaran

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, evaluasi anggaran telah ditempatkan sebagai sistem evaluasi kinerja, sehingga (Govindarajan, 1988) menjelaskan bahwa evaluasi anggaran merupakan nilai yang bergantung pada jumlah tekanan untuk memenuhi sasaran anggaran. Evaluasi anggaran yang dikemukakan Hopwood (1976:110) mengklasifikasikan tiga cara yang berbeda dalam menggunakan informasi anggaran untuk evaluasi kinerja manajerial, yaitu:

- a. Evaluasi yang dibatasi oleh anggaran (*Budget Constrained Style of Evaluation*) digunakan untuk menilai manajer berdasarkan kemampuannya untuk secara berkesinambungan memenuhi sasaran anggaran jangka pendek.
- b. Evaluasi pada basis kemampuan (*Profit Conscious Style Of Evaluation*). Di sini kinerja manajer dievaluasi berdasarkan tingkat kemampuannya untuk meningkatkan efektivitas operasi usahanya. Pencapaian target anggaran kurang begitu penting, namun memfokuskan ke arah kinerja yang telah dilakukannya.
- c. Evaluasi kinerja di luar hal yang berkaitan dengan keuangan (*Non Accounting style of evaluation*).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa anggaran dapat meningkatkan motivasi terhadap kinerja manajerial, namun penelitian Bronwnell (1983) menunjukkan bahwa *Management by Exception* (MBE) menunjukkan bahwa cara/gaya evaluasi anggaran yang berbasiskan varian anggaran, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Bukti empiris dari penelitian Govindarajan

(1988) menemukan temuan bahwa gaya evaluasi anggaran yang berbasis pada proses pencapaian target (*deemphasizing target*) berpengaruh positif terhadap kinerja.

Perbedaan temuan ini disebabkan bahwa penelitian Govindarajan (1988) menggunakan responden para manajer unit usaha, serta ketidakpastian dinamisme lingkungan yang dirasakan oleh manajer, sedangkan pada penelitian Brownell (1983) penggunaan responden para manajer fungsional yang relatif heterogen dalam mempersepsikan tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Bukti empiris menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh manajer pemasaran lebih tinggi dari manajer produksi (Brownell and Hirst, 1986; Mia and Chenhall, 1994), adapun untuk departemen penelitian dan pengembangan memiliki dinamisme yang lebih tinggi dari departemen pemasaran (Brownell, 1985). Perbedaan ketidakpastian dan dinamisme yang dirasakan oleh manajer akibat perbedaan fungsional dapat dikontrol dengan memilih para responden. Melalui kontrol atas responden yang relatif homogen, ada indikasi bahwa gaya evaluasi anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan manajer usaha.

6. Efektivitas Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan awal dalam menyiapkan anggaran induk, karena volume penjualan yang diestimasi mempengaruhi hampir semua item-item lainnya dalam anggaran induk. Efektivitas anggaran penjualan harus menunjukkan total penjualan barang dan jasa dalam jumlah maupun nilainya. Total penjualan dapat berupa penjualan impas, target laba, atau proyeksi penjualan dan dapat dianalisis lebih jauh berdasar produk, wilayah, konsumen serta pola musiman dari

penjualan yang diharapkan (Jae K. Shim *and* Joel G. Siegel, 2001). Dalam anggaran penjualan, perlu dilakukan proyeksi volume penjualan yang akan datang, baik berdasar produk, jasa dan harga jualnya. Penganggaran pendapatan biasanya dilakukan berdasar wilayah penjualan dan konsumen sasaran.

Di dalam anggaran penjualan akan lebih unik bila digunakan dan ditetapkan "standar". Standar biasanya ditetapkan pada awal periode dan dapat dinyatakan dalam bentuk fisik ataupun nilai mata uang. Standar sangat membantu dalam pengukuran efektivitas dan efisiensi. Contoh: kuota penjualan, biaya standar (harga bahan, tingkat upah) dan volume standar. Varian yang dihasilkan juga tidak independen, sehingga apabila varian yang menguntungkan di satu wilayah pertanggung jawaban (*responsibility area*), juga bisa terjadi varian yang tidak menguntungkan di segmen bisnis lainnya.

7. Efektivitas Anggaran Biaya

Menurut akuntansi keuangan, istilah biaya (*cost*) diartikan sebagai pengorbanan yang dilakukan agar memperoleh beberapa barang atau jasa Garison,(1992:34). Pengorbanan dapat diukur dengan uang tunai yang dibelanjakan, aktiva tetap yang diperoleh, jasa yang diberikan, dan sebagainya. Istilah biaya (*cost*) digunakan dalam berbagai cara yang berbeda. Alasannya adalah ada beberapa bahwa terdapat beberapa jenis biaya yang berbeda, dan biaya ini diklasifikasikan menurut cara yang berbeda, sesuai dengan kebutuhan manajemen. Dalam hal klasifikasi biaya secara umum, di mana biaya itu dikaitkan dengan seluruh jenis organisasi, dagang, jasa ataupun manufaktur. Umumnya jenis biaya yang ditimbulkan, dan cara biaya itu diklasifikasikan, akan tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan. Akuntansi biaya dapat diterapkan dalam

pada segala jenis organisasi. Dengan alasan inilah, manajemen mempertimbangkan karakteristik biaya berbagai organisasi, baik itu jasa, dagang ataupun manufaktur.

Dari sisi lain tidak semua biaya memiliki perilaku yang sama. Beberapa biaya tertentu mengalami perubahan bila ada perubahan volume ataupun kegiatan, misal: jam tenaga kerja, dan jam mesin. Sementara itu biaya-biaya lainnya tidak berubah, walaupun volumenya berubah.

Melihat biaya dari kaca mata perilaku, tergantung pada bagaimana biaya akan bereaksi terhadap perubahan aktivitas, biaya dapat diklasifikasikan dalam biaya variabel dan biaya tetap atau campuran (semi variabel). Klasifikasi ini dibuat dalam rentang kegiatan spesifik, yang disebut rentang yang relevan (*relevant range*). Rentang yang relevan merupakan *zone volume* di mana perilaku biaya variabel, biaya tetap dan harga jual dapat diprediksi dengan baik dan akurat. Semua prediksi ke depan tersebut diturunkan dalam bentuk angka, yaitu dalam *budget* biaya.

Anggaran Fleksibel sangat berguna dan efektif dalam mengendalikan biaya (Joe K. Shim and Joel G. Siegel, 2000:69). Dengan demikian biaya diarahkan untuk beberapa aktivitas, dan bersifat dinamis serta tidak statis. Dengan menggunakan rumus biaya-volume dalam anggaran fleksibel, serangkaian anggaran dapat lebih mudah dikembangkan untuk beberapa jenis aktivitas.

Anggaran Statis (tetap) hanya diarahkan untuk satu tingkat aktivitas dan memiliki masalah dalam pengendalian biaya. Penganggaran Fleksibel membedakan antara biaya variabel dan biaya tetap, sehingga memungkinkan adanya penyesuaian anggaran dengan melihat dan melalui total biaya variabel,

terhadap tingkat aktivitas tertentu yang benar-benar dicapai. Jadi varian antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan disesuaikan dengan perubahan volume (naik atau turun) sebelum perbedaan yang disebabkan oleh faktor harga dan jumlah dihitung.

Kegunaan utama dalam anggaran fleksibel ialah bahwa anggaran ini merupakan alat ukur yang efektif, dengan membandingkan biaya aktual untuk *output* tertentu dengan biaya yang dianggarkan untuk tingkat *output* yang sama.

2.3. Kinerja Operasional Usaha

2.3.1. Pengertian Kinerja dan Operasional Usaha

2.3.1.1. Pengertian Kinerja

Kebutuhan untuk berprestasi telah diperkenalkan oleh Clelland (1962) dalam Gibson *et al.* (1989:111), di mana konsep ini beranggapan bahwa orang berkeinginan untuk menghadapi tantangan berinovasi dan menggunakan perilaku yang berorientasi pada prestasi. Perilaku yang berorientasi adalah perilaku manusia yang diarahkan pada standar yang baik.

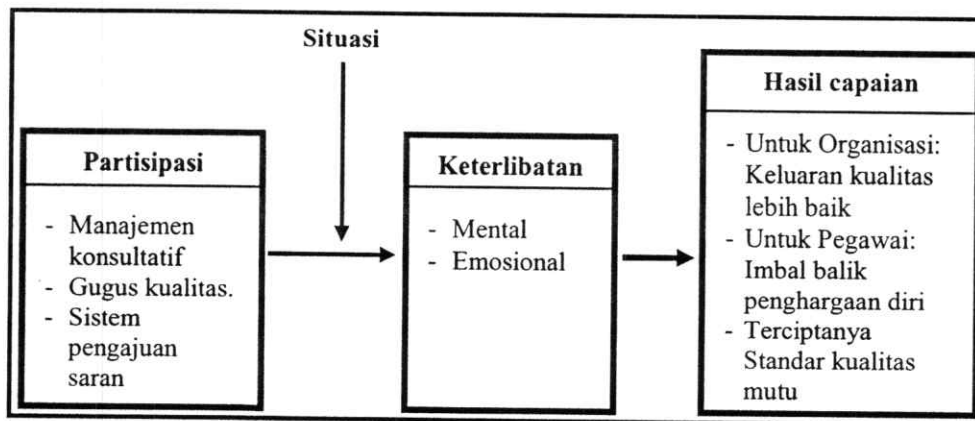
Gambaran mengenai orang-orang yang telah berprestasi dalam masyarakat, memberikan kesan yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Orang yang berprestasi, lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya.
2. Orang yang berkehendak mencapai prestasi, lebih suka menghindari prestasi yang mudah dicapai dan sulit untuk dicapai. Mereka lebih menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Orang yang menginginkan prestasi, lebih suka mendapatkan umpan balik yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka.

4. Orang yang menyukai suatu prestasi akan suka bertanggung jawab atas pemecahan masalah.

Mengingat konsep prestasi tersebut masih ada ruang gerak yang dapat diperdebatkan, tetapi paling tidak “prestasi” akan berpengaruh penting pada kegiatan manajerial untuk mengembangkan cara-cara pencapaian prestasi pada semua tingkatan manajemen dan strategi informasi bagi manajemen akan mendorong dan memungkinkan pencapaian prestasi yang lebih baik.

Davis *and* Newstrom (1993:185) menunjukkan bagaimana untuk menghasilkan suatu prestasi atau keluaran yang lebih baik, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Davis, Keith *and* Newstrom, J W: “Perilaku Organisasi” diterjemahkan oleh Agus Dharma, Penerbit Erlangga, 1993:185

Gambar 2.11
PERILAKU ORGANISASI

Gambar 2.11 menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, partisipasi menimbulkan keterlibatan mental dan emosional. Partisipasi akan meningkatkan motivasi karena para pegawai/pekerja merasa lebih diterima dan terlibat dalam situasi yang ada. Keberhasilan diri, kepuasan kerja dan kerjasama dengan pimpinan akan lebih baik. Hasil yang dicapai adalah mengurangi tekanan, stres dan konflik, komitmen akan lebih besar pada tujuan, dan penerimaan yang lebih baik pada perubahan. Partisipasi akan menghasilkan keluaran yang lebih besar dan

berkualitas lebih baik.

Pengukuran prestasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kinerja. Mahoney *et al.* (1963:66) dalam Peno (1990:330) di mana pengukuran efektivitas organisasi dipandang dari dimensi manajerial yang didasarkan fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planning*), investigasi (*investigating*), pengkoordinasian (*coordinating*), evaluasi (*evaluating*), negosiasi (*negotiating*), supervisi (*supervising*), pemilihan staf (*staffing*), dan perwakilan (*representing*).

2.3.1.2. Operasional Usaha

Definisi operasional usaha menurut Robbins (1998:04), adalah kemampuan menerapkan pengetahuan atau spesialisasi keahlian/keterampilan (*Business operational is the ability to specialized knowledge or expertise*).

Prinsipnya pengelolaan usaha adalah harus mengelola faktor produksi meliputi tenaga kerja (*man*), modal (*money*), mesin (*machine*) dan bahan (*material*). Untuk mengelola faktor-faktor produksi tersebut memerlukan pemimpin untuk mengusahakan tanah/bahan dapat menerima sewa (*rent*), modal menerima bunga modal (*interest*), dan tenaga kerja menerima upah (*wages*). Untuk pemimpin akan mendapat bagian dari keuntungan (*profit*). Pengelolaan usaha yang kurang profesional dapat menimbulkan kerugian, bahkan suatu usaha dapat gulung tikar. Hal tersebut merupakan sebagian besar jatuhnya kegiatan usaha, namun masih banyak sebab-sebab kegagalan dalam pengelolaan usaha antara lain kesulitan memprediksi volume usaha yang tepat, kekurangmampuan dalam bersaing dan sistem pembukuan yang kurang baik.

Permasalahan yang berkaitan dengan operasional usaha terletak pada bagaimana penerapan kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia terhadap

kondisi: (1) Internal, yaitu kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia untuk memprediksi faktor-faktor yang ada di dalam organisasi. Hal ini dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan usaha, (2) Eksternal, yaitu kemampuan dan spesialisasi sumber daya manusia untuk memprediksi faktor-faktor yang ada di luar organisasi. Hal ini dapat mencerminkan peluang dan ancaman dalam pengelolaan usaha.

2.3.2. Kinerja Organisasi dan Operasional Usaha

Kinerja (*performance*) menurut Oxford Learner's adalah kegiatan atau prestasi dalam hubungan pencapaian tujuan (Hornby, 1995:860). Selanjutnya menurut Murphy, kinerja diartikan sebagai tingkah laku atau hasil yang merupakan pencerminan keberhasilan berkarya baik individu maupun lembaga (Murphy and Cleveland, 1991). Dari dua definisi yang dikemukakan tersebut, bahwa kinerja dapat berupa tingkah laku atau prestasi dari kegiatan yang keduanya mencerminkan keberhasilan dari suatu tindakan baik itu individu maupun organisasi. Untuk organisasi koperasi maka kinerja organisasi, menyangkut di dalamnya bidang organisasi itu sendiri, manajemen dan kegiatan usaha (Jakobsen 1996; Davis, 1997). Sejalan dengan hal tersebut maka kinerja bidang organisasi dan bidang manajemen koperasi dinilai berdasarkan kegiatannya. Cropp (1996). dan Davis (1997). Untuk kinerja operasional usaha dinilai berdasarkan prestasinya (Parliament *et al.* 1990). Secara umum dalam pengukuran kinerja dikenal pengukuran subyektif atau pengukuran justifikasi dan pengukuran obyektif atau non justifikasi (Murphy and Claveland, 1991). Dengan demikian sejalan dengan hal tersebut, maka Pengukuran Kinerja Koperasi bidang Organisasi menggunakan pengukuran Subyektif/Justifikasi dan Untuk bidang

Operasional Usaha menggunakan pengukuran Obyektif/non Justifikasi (Cropp,1996; Davis,1997; Parliament *et al.*1990).

Seperti apa yang telah diuraikan sebelumnya bahwa Kinerja operasional Usaha pengukuran yang digunakan adalah penilaian obyektif yang oleh Day (1994) dipengaruhi oleh posisi daya saing (*position of advantage*) yang ditentukan oleh faktor: (1) Aset usaha (*business Assets*), (2) kemampuan usaha (*capabilities of the Business*) dan (3) kemampuan kompetensi korporasi (*core competencies corporation*), dengan demikian sejalan dengan kegiatan operasi di dalam perusahaan yang sedemikian kompleks, yang oleh Basri (1995:361) apabila menghendaki kinerja yang tinggi haruslah memperhatikan tiga bidang yaitu: (1) kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, (2) produksi, dan (3) kecepatan untuk melakukan inovasi dan pengembangan produk dan jasa untuk pasar.

1. Inovasi

Selanjutnya Inovasi merupakan cara untuk membangun dan mengembangkan organisasi yang pencapaiannya dapat melalui penyerapan teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk dan pelayanan, pengembangan pasar baru, dan memperkenalkan bentuk-bentuk produk baru. Perpaduan dari berbagai aspek inovasi tersebut akan membentuk arena inovasi (Leonard-Barton,1991:17). Selanjutnya Harley *and* Hult (1998) memberikan pengertian Inovasi secara klasik, yaitu merupakan implementasi dari ide-ide baru baik produk maupun proses. Sementara pengertian yang lebih luas, Amabile (1998) dalam Harley *and* Hult (1998) mendefinisikan Inovasi sebagai implementasi yang sukses dari sebuah ide yang kreatif dari sebuah organisasi. Namun demikian, Humprey (1997) dalam Dougherty *and* Ceramy (2001:1) telah membedakan antara Inovasi

dengan kreativitas. Adapun kreativitas didefinisikan sebagai pemikiran-pemikiran baru, sebaliknya Inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan nyata baru bagi keberhasilan bisnis.

Inovasi sangatlah diperlukan keberadaannya dan merupakan salah satu fokus perhatian baik di bidang bisnis ataupun di bidang lain. Pada sektor usaha yang keberadaannya ada di bidang bisnis, Inovasi dibutuhkan karena dalam sektor bisnis perusahaan selalu dihadapkan dengan persaingan dan keadaan yang tidak menentu. Perusahaan yang melakukan inovasi secara konsisten diperlukan sebagai sumber keunggulan bersaing (Leonard-Burton, 1991:3). Hitt *et al.* (1997:383) menegaskan bahwa inovasi yang efektif dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Selanjutnya, Inovasi yang sulit ditiru orang lain akan dapat memberikan nilai yang lebih banyak bagi pelanggan, tepat waktu, dan kesanggupan pemanfaatannya secara komersial melalui kemampuan yang ada dan kompetensi inti akan membantu perusahaan dalam mengembangkan keunggulan bersaing (Lengnick Hall, 1993). Karena itulah, maka keunggulan dalam bersaing dan perolehan keuntungan yang menjadi pertimbangan maka haruslah setiap perusahaan mempelajari bagaimana inovasi dijalankan dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif. Dengan melakukan Inovasi maka suatu perusahaan dapat membedakan produknya dari perusahaan yang lain yang bertindak sebagai pesaingnya. Inovasi dapat dilakukan oleh perusahaan dengan melalui beberapa cara (Porter dalam Hoffman 2000), yaitu: (1) Dengan membuat produk yang sama, tetapi lebih efisien dari pesaingnya, (2) Membuat produk yang lebih berkualitas yang diminati oleh konsumen, (3) Dengan menggunakan faktor produksi lebih baik dan membuka pasar baru, (4) Dengan mendapatkan dan

membuka sumber baru untuk mendapatkan bahan baku yang memiliki nilai tambah dari faktor produksi yang ada, (5) Perusahaan mampu meningkatkan efektivitas organisasi yang ada sehingga memungkinkan sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan lebih optimal.

Strategi yang diterapkan perusahaan agar supaya berhasil adalah dengan konsisten melakukan kegiatan yang spesifik dengan cara yang tertentu dan lebih baik dan berbeda dengan pesaingnya. Dengan demikian perusahaan haruslah terus menerus memilih, menggunakan dan menguasai inovasi (Dougherty and Ceremay, 2001:3).

2. Efisiensi

Definisi menurut Drucker (1985:05), efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan benar (*efficiency means doing thing right*).

Definisi menurut Robbins (1998:23), efisiensi adalah rasio pencapaian tujuan terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan (*efficiency is the ratio of effective output to the input required to the achieve it*).

Berdasar definisi yang telah dijelaskan tersebut, dapat disimpulkan ukuran efisiensi yaitu rasio *input-output*, sementara ukuran efektivitas yaitu keberhasilan dalam usaha mencapai tujuan atau sasaran. Sejalan dengan Etziomi (1964:8), efisiensi organisasi menunjukkan banyaknya *input* atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan satu satuan *output*.

Istilah efektivitas dan efisiensi di dalam setiap lingkup pembahasan mempunyai arti yang berbeda antara satu dengan yang lain. Dalam pembahasan ini mendasarkan pada pendekatan neoklasik. Dalam neoklasik efisiensi diartikan sebagai fungsi produksi yaitu menghasilkan *output* maksimal, yang kemudian

disebut sebagai efisiensi teknik dan harga.

Tingkat efisiensi akan menjadi semakin tinggi bilamana terdapat *output* yang lebih besar daripada *input* yang digunakan. Tingkat efisiensi sering digunakan untuk melihat keberhasilan suatu usaha, karena dapat mencerminkan tingkat efektivitas kerja organisasi dalam mencapai sasaran dengan sumber daya yang ada.

Mengukur efisiensi adalah sangat penting, karena dapat digunakan sebagai alat kontrol jalannya kegiatan usaha. Jika salah satu ukuran tingkat efisiensi hal ini menunjukkan gejala yang menurun maka pimpinan harus waspada, hal ini menunjukkan kegiatan usaha tidak menguntungkan lagi. Dengan demikian dapat diambil keputusan, kelebihan dana yang ada sebaiknya diinvestasikan pada usaha lain. Oleh sebab itu pedoman kegiatan usaha tidak saja dilihat dari tingkat keuntungan absolut, melainkan harus dilihat dari tingkat efisiensi.

Pada bagian lain Hanel (1985:245) mengemukakan ada 3 macam efisiensi yang menjadi ukuran keberhasilan usaha yaitu:

- a. Efisiensi pengelolaan usaha (*The operational efficiency*) adalah efisiensi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan koperasi sebagai lembaga ekonomi.
- b. Efisiensi yang berkaitan dengan pembangunan (*The development related efficiency*), yaitu efisiensi yang digunakan untuk menilai sampai sejauh mana koperasi dapat menunjang tercapainya tujuan pembangunan masyarakat, dan yang berkaitan dengan dampak-dampak yang secara langsung atau tidak langsung yang ditimbulkan oleh koperasi sebagai kontribusi terhadap tujuan-tujuan pembangunan dan sumbangan para

anggota lainnya yang mencerminkan rasa keadilan di antara anggota kelompok.

- c. Efisiensi yang berorientasi pada kepentingan para anggota (*The member oriented efficiency*), yaitu efisiensi yang berhubungan dengan kepentingan para anggota yang dapat dicapai melalui berbagai pelayanan yang dapat diberikan oleh koperasi.

3. Koordinasi Antar Unit Usaha

Koordinasi merupakan fungsi yang sangat penting dalam perencanaan dan pengendalian. Koordinasi antar unit usaha untuk anggaran unit-unit organisasi menginduk pada anggaran perusahaan, demikian juga kegiatan-kegiatan unit-unit usaha yang terkoordinasi dengan baik berarti memudahkan pencapaian tujuan. Koordinasi terkait dengan kelancaran pelaksanaan berbagai tugas dan kegiatan.

Para manajer berpendapat bahwa koordinasi banyak bermanfaat karena dapat mendorong manajer untuk berprestasi dan mengejar ketertinggalannya. Dalam manajemen usaha, untuk meningkatkan mutu koordinasi, mutu produk dan pelayanan jasa, manajemen dapat menerapkan Gugus Kendali Mutu (GKM), yaitu dengan langkah *Plan, Check and Action*. Bahkan juga dengan melalui penerapan ISO (*International Standard Organization*), sehingga hasil kinerja usaha bisnis merupakan hasil yang terpadu antar unit yang paling bawah sampai pimpinan tertinggi.

Sehubungan dengan hal tersebut, berarti bahwa manajemen perlu melakukan analisis kelompok. Kelompok dapat mempengaruhi cara berpikir atau cara berperilaku seseorang. (Venkatesan, 1996:387) mengatakan bahwa pengaruh kelompok yang disebut “kelompok acuan” (*preference group*), yaitu kelompok

yang mempengaruhi secara bermakna perilaku individu. Selanjutnya Vankatesan mengatakan pula bahwa keputusan memilih untuk berprestasi dan berkompetisi lebih banyak didasarkan kepada keputusan kelompok.

Menyadari akan pentingnya pencapaian target-target antar unit organisasi dan pentingnya penilaian prestasi manajer baik secara individual maupun prestasi unit organisasi, maka diperlukan informasi hasil usaha, pengarahan dan koordinasi oleh para manajer dalam mengelola kegiatan usahanya.

4. Prediksi Peraturan

Pada era bisnis global, para manajer mengalami juga tekanan-tekanan berupa birokrasi (disini birokrasi diartikan sebagai prosedur atau seluruh aparat/petugas administrasi yang sering disinonimkan dengan ketidak-efisienan). Manajer sebagai orang yang paling berkuasa menentukan kebijaksanaan dalam organisasi dan harus ditaati oleh seluruh anggotanya. Namun dampak yang ditimbulkannya atas kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkannya, tidaklah dapat diabaikan begitu saja dalam kehidupan organisasi. Sikap karyawan yang tunduk pada peraturan-peraturan yang dituangkan dalam pedoman organisasi perusahaan dan perlakuan pihak-pihak tertentu yang dirasakan kurang wajar, yang secara keseluruhan kadang kala menyebabkan biaya tinggi. Masalah lain yang dihadapi adalah persaingan usaha sejenis yang kurang sehat, dan peraturan-peraturan instansi-instansi tertentu. Peraturan-peraturan instansi yang terkait dengan pengurusan perusahaan, masalah hukum, berkembangnya *ecolabelling*, keberhasilan memperoleh standar internasional (ISO), perubahan dalam bidang ekonomi dan teknik merupakan hal-hal yang patut diperhitungkan dan diprediksikan pengaruhnya. Untuk itulah maka pendekatan pada manajemen,

menyebutkan bahwa tidak ada suatu cara yang terbaik untuk mengelola dalam segala situasi, tetapi manajer harus mencari cara-cara yang berbeda yang sesuai dengan situasi. Ini dinamakan *contingency approach* pada manajemen (Gibson, *et al.*, 1996). Dengan demikian, maka secara dini para manajer perlu untuk melakukan prediksi-prediksi suatu keadaan yang nantinya untuk tindak lanjut.

5. Kemampuan Partisipasi SDM (Sumber Daya Manusia) dalam PM (Profit Margin), ROA (Return On Asset), ROE (Return On Equity)

Penelitian Agryris (1962:52) yang kemudian dikembangkan oleh Hopwood (1972:156-182) dengan memberikan tiga cara untuk mengevaluasi prestasi seseorang yaitu, (1) *Budget Constrain Style*, (2) *Profit Conscious Style*, (3) *Non Accounting Style*. Hasil penelitian Hopwood (1976) menunjukkan bahwa penggunaan informasi akuntansi secara kaku, akan mengakibatkan naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job-related tension*).

Dan membawa hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan. Sehubungan dengan hal tersebut Anthony *et al.* (1985:541) menyatakan bahwa: "*Responsibility accounting collects and report planned and actual accounting information about the inputs and output responsibility*" artinya bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan dan melaporkan informasi akuntansi yang direncanakan dan yang terjadi sebenarnya mengenai *output* dan *input* dari pusat pertanggung jawaban. Selanjutnya proses pengendaliannya harus dilaksanakan oleh manajer. Bahkan Garrison (1992:323) mengatakan: "*The basic idea behind responsibility accounting is that each manager's performance should be judged by how well he or she manages those items directly under his order or her control*" artinya ide dasar akuntansi pertanggung jawaban ialah bahwa setiap manajer pusat pertanggung jawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-

elemen yang secara langsung berada di bawah pengawasannya.

Berdasar hal tersebut, maka setiap manajer unit yang telah menerima pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dapat berfungsi menjadi tolok ukur dalam evaluasi prestasi kinerja setiap unit atau pusat pertanggung jawaban.

Pengukuran prestasi organisasi, dapat dilakukan melalui pusat-pusat pertanggung jawaban yaitu:

1. Pusat biaya, yaitu pengukuran prestasi manajer pusat pertanggung jawaban diukur berdasarkan masukan yang dipakai dalam satuan uang atau nilainya. Berkaitan dengan hal tersebut, Garrison (1992:453) mengemukakan: *"Cost centers are evaluated by means of performance report, in term of meeting cost standard that had been set"* artinya: pusat biaya dievaluasi dengan menggunakan laporan hasil karya, untuk mengetahui apakah standar yang tertuang dalam anggaran tercapai atau tidak.
2. Pusat Pendapatan, yaitu prestasi manajer pusat pertanggung jawaban diukur berdasarkan pendapatan/penghasilan. Berkaitan dengan hal tersebut, Anthony ,welsch and Reece (1985:547) berpendapat: *"if a responsibility center managers is held accounting for the center's output as measured is revenue but is not responsible for the cost of the goods or services that the center sells, than the centre is revenue centre"* artinya jika manajer suatu pusat pertanggung jawaban diberi tanggung jawab atas biaya dari barang atau jasa yang dijual, maka pusat tersebut adalah pusat pendapatan/penghasilan
3. Pusat Laba, yaitu prestasi manajer pusat pertanggung jawaban diukur

berdasarkan pencapaian laba. Berkaitan dengan hal tersebut, Anthony, Darden, Govindarajan (1992:172) berpendapat *“When financial performance an a responsibility center is measured in term of profit, which is the difference between the revenue and expenses, the responsibility center is called a profit center”* artinya apabila prestasi keuangan dalam suatu pertanggung jawaban diukur dengan berdasarkan laba, yaitu perbedaan antara penghasilan dan biaya-biaya, maka pusat pertanggung jawaban tersebut disebut pusat laba.

4. Pusat Investasi, yaitu prestasi manajer pusat pertanggung jawaban diukur berdasarkan tingkat pencapaian keuntungan dikaitkan dengan modal yang diinvestasikan. Berkaitan dengan hal tersebut, Anthony, Darden dan Govindarajan (1992:55) berpendapat: *“An investment center is a responsibility center in which the manager is held responsibility for the use center’s assets, as well as for it profit”* artinya, pusat investasi adalah pusat pertanggung jawaban yang manajernya harus bertanggung jawab atas penggunaan aktiva maupun laba yang dihasilkan.

Berdasar apa yang telah dikemukakan tersebut, maka obyek penilaian prestasi dalam penelitian ini adalah pusat laba, sebab pusat laba merupakan tolok ukur prestasi manajer pusat pertanggung jawaban yang diukur berdasarkan pencapaian laba. Pusat ini memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan, akan tetapi pusat ini tidak memiliki kewenangan melakukan investasi.

Alat-alat analisis yang selalu digunakan untuk mengukur kelemahan dan kekuatan yang dihadapi oleh kegiatan usaha ialah analisa rasio keuangan

(*financial ratio analysis*). Rasio merupakan alat yang dinyatakan dalam nilai relatif maupun absolut untuk menjelaskan hubungan antara angka yang satu dengan yang lain dari suatu laporan keuangan.

Analisa rasio sangat berguna bagi intern kegiatan usaha maupun bagi ekstern/investor. Bagi pihak intern, dengan menghitung rasio-rasio tertentu akan memperoleh informasi mengenai kelemahan yang dihadapi, dan kekuatan yang dimiliki di bidang keuangan sehingga dapat menentukan cara untuk mengatasinya. Bagi pihak ekstern, dengan menghitung rasio-rasio tertentu dapat dijadikan pegangan, apakah akan ikut menanamkan modal pada kegiatan usaha yang ditawarkan, dan dapat mempertimbangkan wajar tidaknya memberikan modal pada kegiatan usaha yang bersangkutan.

Rasio-rasio keuangan dapat dihitung berdasar data neraca dari laporan rugi dan laba. Rasio-rasio tersebut diklasifikasikan ke dalam empat macam, yaitu:

1. Rasio Likuiditas, yaitu mengukur kemampuan kegiatan usaha untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek (*short term debt*), dengan demikian penggunaan rasio ini dapat mengukur seberapa besar kemampuan badan usaha dalam membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia (Samsuddin, 2004:41).
2. Rasio Leverage, yaitu mengukur kemampuan yang dimiliki kegiatan usaha untuk memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Rasio Leverage ini pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar suatu badan usaha menggunakan dana yang bersumber dari hutang/pinjaman (Martono dan Harjito, 2005:53), apabila badan usaha tidak memiliki *Leverage*

factor, atau Tingkat Leverage yang dimiliki = 0, artinya badan usaha tersebut dalam menjalankan usahanya sepenuhnya menggunakan modal sendiri, atau dengan kata lain tanpa menggunakan pinjaman dalam kegiatan usahanya. Semakin tinggi tingkat Leverage suatu badan usaha berarti semakin besar resiko usaha yang dihadapi, utamanya apabila kondisi perekonomian memburuk.

3. Rasio aktivitas, yaitu mengukur kemampuan kegiatan usaha dalam menggunakan dana yang tersedia tercermin dalam perputaran modalnya. Sesungguhnya rasio ini dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar efektivitas badan usaha dalam memanfaatkan sumber-sumber dana yang tersedia (Sutrisno, 2005:235). Semakin efektif dalam memanfaatkan dana tersebut maka semakin cepat tingkat perputarannya. Rasio aktivitas ini meliputi perputaran piutang, perputaran persediaan, perputaran aktiva, dan perputaran aktiva tetap.
4. Rasio keuntungan (Rasio Profitabilitas), yaitu mengukur kemampuan kegiatan usaha untuk menghasilkan keuntungan dalam periode tertentu, atau dengan kata yang lain rasio profitabilitas ini adalah rasio yang dapat menunjukkan berapa besar kemampuan badan usaha untuk memperoleh keuntungan dari penggunaan modalnya (Martono dan Harjito, 2005: 59).

Adapun kemampuan menghasilkan keuntungan, merupakan hasil akhir bagi pengambil kebijakan dan pembuat keputusan kegiatan usaha. Rasio keuntungan dipakai sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat efisiensi, pengelolaan kegiatan usaha (Weston *et al*, 1992:30-31).

Seperti yang telah di singgung sebelumnya, dalam penilaian dan

pengukuran kinerja suatu usaha, salah satu alat ukur yang dapat digunakan adalah dengan melihat tingkat *Return on Investment* (ROI) dan *Return on Equity* (ROE). ROI dan ROE termasuk dalam rasio Profitabilitas yang sangat berguna untuk menilai efektivitas usaha dalam menghasilkan laba dari aktiva dan sumber daya yang dimiliki oleh suatu badan usaha. ROI dan ROE sebagai alat ukur tingkat keberhasilan sangatlah ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola asset badan usaha secara efisien sehingga diperoleh efisiensi biaya yang ditunjukkan dengan pengembalian laba terhadap penjualan. Semakin efisien dan efektif manajemen dalam mengelola sumber daya suatu badan usaha, maka akan semakin baik pula kinerja usaha yang ditandai dengan kenaikan ROI dan ROE.

Rasio keuntungan sebagai berikut:

1. Keuntungan atas penjualan "*Profit Margin*" (PM), rasio ini di gunakan untuk mengukur tingkat pengembalian penjualan. PM merupakan perbandingan antara laba bersih setelah dikurangi beban bunga dan pajak dengan penjualan (*Net sales*).
2. Keuntungan atas kekayaan. "*Return On Asset* (ROA), sering di sebut juga '*Return On Investment* (ROI). Rasio ini di gunakan untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan, "ROA" merupakan perbandingan antara laba bersih setelah dikurangi beban bunga dan pajak dengan total kekayaan/aktiva perusahaan.
3. Keuntungan atas modal sendiri "*Return on Equity*" (ROE), rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi., ROE merupakan perbandingan antara laba bersih, setelah di kurangi beban bunga dan pajak dengan modal sendiri (*Equity*).

2.4. Pencapaian Tujuan Koperasi

2.4.1. Koperasi

Koperasi adalah salah satu jenis perseroan dalam sistem ekonomi kapitalis. Hal itu dapat dipahami karena koperasi adalah bentuk penanaman saham antara sekelompok orang yang melakukan kesepakatan antar sesama mereka, untuk mengadakan kerjasama (perseroan) sesuai dengan kondisi tertentu mereka. Dengan kata lain dalam koperasi, para anggotanya sepakat untuk menyerahkan modal tertentu dan menggabungkan modal-modal di antara sesama mereka.

Fakta bahwa hanya terjadi kesepakatan penggabungan modal dapat di lihat bahwa dalam koperasi terdapat pemisahan antara modal dengan pemilik modal. Yang dapat dijabarkan bahwasanya para pemilik, modal sepakat –bukan melakukan transaksi– untuk menyerahkan modal tertentu dengan tujuan agar bisa membentuk kepengurusan yang menentukan dan melakukan kegiatan. Oleh karena itu, dalam koperasi, sebenarnya yang melakukan perseroan adalah modal itu sendiri, dan bukan pemilik modal. Sebab di antara pemilik modal tidak pernah terjadi transaksi untuk membentuk suatu badan usaha yaitu koperasi dan melakukan kegiatan bisnis, yang terjadi hanyalah kesepakatan untuk menggabungkan modal tertentu dengan tujuan agar mereka bisa membentuk pengurus koperasi.

Kehadiran koperasi adalah sebagai sarana reformasi sosial, dengan misi untuk mentransformasikan dari masyarakat yang penuh dengan kesenjangan, dan ketidakadilan ke masyarakat yang penuh dengan keharmonisan dan berkeadilan (Hanel, 1985; Hatta, 1987:8). Dengan konteks kelahiran dan perkembangan tersebut, koperasi lalu diberi makna sebagai organisasi ekonomi yang berwatak

sosial (Soedjono, 1999:2). Karena bersifat mendasar dan penting, di samping agar ada keseragaman dan tidak menimbulkan kesimpang-siuran, maka selama ini di lingkungan gerakan koperasi di dunia, tugas dan tanggung jawab untuk merumuskan definisi koperasi diserahkan kepada *International Cooperative Alliance* (ICA) yang berdiri tahun 1995 (Soedjono, 1999:3).

Definisi koperasi merupakan unsur pertama jelmaan jati diri koperasi sebagai konsep pertama kali dirumuskan secara eksplisit oleh ICA pada tahun 1995. Sebelumnya, yaitu tahun 1966, definisi koperasi berasal dari ILO Geneva (Soedjono, 1999:3). Dengan tidak adanya definisi koperasi secara eksplisit oleh ICA membuat kekaburan timbul di kalangan gerakan koperasi di dunia. Masing-masing negara memunculkan definisi yang beragam sehingga tidak ada satu kesatuan pandang dari kalangan gerakan koperasi dunia tentang pengertian koperasi. Mengingat tantangan ke depan terutama memasuki era global yang dihadapi oleh koperasi akan semakin kompleks, maka demi masa depan koperasi dipandang perlu adanya satu-kesatuan konsep di kalangan gerakan koperasi dunia tentang pengertian koperasi.

Definisi koperasi yang baku dari keputusan kongres ICA tahun 1995 adalah sebagai berikut:

"Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama, melalui perusahaan yang dimiliki dan dikontrol secara demokratis." (Munkner, 1997:259; Soedjono, 1999:1; Sharma, 1997:2).

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan ciri-ciri pokok koperasi:

1. Wujud koperasi adalah sebagai perkumpulan otonom yang mewadahi kerjasama antar orang secara sukarela. Jadi koperasi bukan himpunan modal

- tapi merupakan himpunan orang. Perkumpulan otonom artinya lembaga yang berdiri sendiri dan berdaulat, sedang masuknya anggota secara sukarela artinya berdasar kesadaran sendiri dan bukan karena adanya pemaksaan dari siapapun juga.
2. Motif orang secara sukarela masuk menjadi anggota koperasi adalah bukan untuk mencari keuntungan melainkan menolong diri sendiri melalui kerja sama (Hatta, 1987; Swasono, 1999). Melalui kerja sama akan tergalang potensi yang akan menjadi suatu kekuatan yang mampu dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama. Oleh karenanya kerja sama antar orang adalah merupakan sumber kekuatan koperasi.
 3. Agar motif menolong diri sendiri melalui kerja sama dapat diwujudkan, maka koperasi yang merupakan perkumpulan orang fungsinya bukan sebagai organisasi sosial melainkan sebagai organisasi ekonomi (perusahaan). Ini berarti koperasi memiliki dua aspek kehidupan sekaligus (berwajah ganda), yaitu aspek organisasi dan aspek usaha (Book, 1994:42; Jakobsen, 1996:6).
 4. Koperasi sebagai perkumpulan orang yang berfungsi sebagai badan usaha dimiliki dan dikontrol secara demokratis oleh anggota. Jadi dalam koperasi anggota bukanlah sebagai pemilik yang pasif melainkan ikut bertanggung jawab terhadap jalannya kehidupan koperasi dengan secara aktif berpartisipasi ikut terlibat dalam pengendalian jalannya kehidupan koperasi (Jakobsen, 1996:6). Partisipasi aktif dari anggota dalam kehidupan koperasi ini oleh Hatta disebut sebagai dasar demokrasi kooperatif (Hatta, 1987:36).

Bertolak dari ciri-ciri pokok tersebut , dapat dinyatakan bahwa dari segi

konsep hakekat koperasi adalah dari, oleh, dan untuk anggota. Dengan demikian anggota dalam koperasi menduduki posisi sentral dan dominan yaitu menduduki tiga fungsi sebagai pemilik, pengendali dan pengguna. Dengan demikian aktualisasi dari koperasi menyangkut keserasian dan keselarasan pelaksanaan tri-fungsi anggota: sebagai pemilik, pengendali, dan pengguna dalam praktik koperasi. Jelaslah bahwa dalam koperasi kedudukan manusia lebih tinggi dari modal, karena sistem koperasi dibangun atas dasar humanisme dan bukan atas dasar materialisme (Soedjono, 1999:4).

2.4.2. Nilai-nilai dan Prinsip Koperasi

Unsur kedua jati diri koperasi yang ditetapkan oleh ICA tahun 1995 adalah nilai-nilai (*values*). Sebagai perkumpulan orang dengan motif menolong diri sendiri yang berfungsi sebagai badan usaha haruslah memiliki roh atau jiwa yang menyemangatnya berupa nilai-nilai yang dianutnya. Nilai adalah ide, gagasan, atau pandangan yang diterima sebagai norma sekaligus cita-cita oleh penganutnya, yang menentukan cara berpikir, cara bertindak serta cara hidup dan cara bekerja mereka (Munker, 1997:92). Nilai diterima sebagai perwujudan moral, norma, dan pola budaya serta membentuk kepercayaan yang fundamental pada suatu perkumpulan atau sekelompok orang (Book, 1994:34). Sesuai paham humanisme dan watak sosial yang dimilikinya, maka nilai-nilai yang dianut koperasi sifatnya manusiawi yaitu menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia sebagai makhluk Tuhan, individu dan sosial (Hatta, 1987:11). Dengan demikian nilai-nilai koperasi mengandung makna sebagai paham dan sekaligus cita-cita yang sarat dengan idealisme (nilai-nilai yang luhur dan mulia) yang menjadi roh, jiwa atau semangat koperasi.

Rumusan nilai-nilai yang ditetapkan oleh ICA tahun 1995:

Koperasi-koperasi dibentuk berdasarkan pada nilai-nilai: menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, persamaan, keadilan, dan kesetiakawanan. Mengikuti tradisi yang dibuat oleh para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial serta kepedulian pada orang lain (Munkner, 1997; Soedjono, 1999; Sharma, 1997).

ICA memilah adanya nilai-nilai dasar dan *nilai-nilai etis*, sedang Hatta (1987:35-37) menyebutkan sebagai *dasar-dasar pokok* dan *dasar-dasar moral* sebagai berikut:

1. Menolong diri sendiri (*self-help*) artinya motif kerja sama antar orang dalam wadah koperasi adalah menggalang potensi guna menghimpun kekuatan untuk memecahkan masalah bersama. Karena itu koperasi diartikan juga sebagai upaya menolong diri sendiri melalui kerja sama (Swasono, 1998), atau upaya memperbaiki nasib secara bersama-sama (Hatta, 1987:20).
2. Tanggung jawab sendiri (*self-responsibility*) terkandung cita-cita kemandirian dalam memecahkan permasalahan bersama di satu pihak, dan di lain pihak cita-cita menegakkan kebebasan (otonomi) dalam menentukan haluan koperasi (Hatta, 1987:23).
3. Demokrasi (*democracy*) adalah cita-cita yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi sebagai konsekuensi koperasi sebagai organisasi ekonomi yang menghimpun orang yang dimiliki dan dikendalikan oleh anggota. Setiap anggota koperasi terlibat secara aktif untuk menentukan haluan dan sekaligus mengendalikan jalannya koperasi. Dari sini anggota menentukan haluan dan mengendalikan jalannya koperasi disadari sebagai tanggung jawabnya sebagai pemilik dan pengguna koperasi. Nilai ini, oleh Hatta (1987:36) disebut sebagai dasar demokrasi koperasi, dan dalam kaitan ini bagi anggota koperasi dapat

- menjadi sekolah demokrasi dalam arti yang sebenarnya (Book, 1994:7).
4. Persamaan (*equality*), nilai ini berkaitan dengan perlakuan yang sama bagi setiap anggota tanpa memandang besar kecilnya simpanan yang dimiliki oleh setiap anggota. Tiap anggota mempunyai hak suara yang sama yaitu satu orang satu suara (*one man-one vote*). Dengan demikian di koperasi semua anggota sama kedudukannya, tak ada anggota yang besar dan anggota yang kecil, semuanya sama rasa sama rata (Hatta, 1987:36).
 5. Keadilan (*equity*) nilai ini merupakan dambaan ataupun cita-cita yang diilhami oleh adanya kenyataan timbulnya ketidakadilan sosial dalam kehidupan masyarakat akibat berlakunya sistem liberalisme yang mengedepankan kuasa kapital (Hatta, 1987; Book 1994; Munkner, 1997; Swasono, 1999; Soedjono, 1999). Watak a-sosial dari liberalisme yang melahirkan ketidakadilan sosial dalam masyarakat, harus direformasi oleh watak sosial dari koperasi yang akan melahirkan keadilan sosial dalam masyarakat. Nilai keadilan ditegakkan dalam tubuh koperasi lewat mekanisme kelembagaan antara lain pembagian sisa hasil usaha (keuntungan) kepada anggota berdasarkan perimbangan jasa masing-masing anggota, hak suara anggota sama, keuntungan yang diperoleh dari transaksi dengan bukan anggota, tidak dibagikan kepada anggota melainkan untuk meningkatkan cadangan modal. Oleh Hatta (1987:36) penegakan keadilan dalam tubuh koperasi disebut sebagai "dasar demokrasi ekonomi".
 6. Solidaritas (*solidarity*), nilai ini dianggap penting karena kerjasama antar orang didasari kesadaran dalam wadah koperasi hanya akan terwujud dan berlangsung langgeng, kalau kerjasama ini dibangun berdasar semangat

kesetiakawanan dengan pamrih untuk memperbaiki nasib bersama. Solidaritas tidak menyingkirkan martabat anggota secara pribadi, bahkan solidaritas dan individualitas merupakan pasangan yang harus tumbuh secara serasi dalam tubuh koperasi dan akan menjadi kekuatan koperasi (Hatta, 1987:69).

Nilai-nilai etis menurut ICA (*International Cooperative Alliance*) tahun 1995 adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran (*honesty*).
2. Keterbukaan (*openness*).
3. Tanggung jawab sosial (*social responsibility*).
4. Kepedulian terhadap orang lain (*caring for others*).

Unsur ketiga dari jati diri koperasi yang ditetapkan oleh ICA tahun 1995 adalah prinsip-prinsip (*principles*). Tiga unsur yang ditetapkan ICA tahun 1995 merupakan satu kesatuan yang mencerminkan jati diri koperasi meliputi definisi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip.

Isi rumusan prinsip-prinsip koperasi oleh ICA tahun 1995 (Munker, 1997; Sharma, 1997; Soedjono, 1999) sebagai berikut:

1. Keanggotaan yang sukarela dan terbuka,
2. Pengawasan secara demokratis oleh anggota,
3. Partisipasi ekonomi anggota,
4. Otonomi dan kemandirian (*autonomy and independent*),
5. Pendidikan, pelatihan dan penerangan,
6. Kerjasama antar koperasi,
7. Kepedulian terhadap masyarakat.

Praktiknya, secara umum, yang disebut koperasi sebagaimana yang

dikemukakan ICA 1995 (*International Cooperative Alliance*) selalu melakukan empat hal yang kemudian menjadi ciri khas koperasi di manapun (Sukotjo, 1990), yaitu:

1. Keanggotaan sukarela, dengan cara menanamkan sejumlah saham tertentu kepada koperasi,
2. Setiap anggota memiliki satu hak suara,
3. Mendapatkan bunga atas modal yang terbatas, dan
4. Pembagian keuntungan atau sisa hasil usaha (SHU) menurut pemakaian jasa koperasi.

Guna pengelolaan aktivitasnya, koperasi memiliki alat perlengkapan koperasi, yaitu: (1) rapat anggota, (2) pengurus, (3) pengawas berdasarkan UU No. 25 tahun 1992 menggantikan fungsi badan pemeriksa yang dibentuk berdasar UU No. 12 tahun 1967, dan bila diperlukan (4) dewan penasihat.

Perseroan koperasi, anggota yaitu yang secara sukarela menggabungkan modal, dengan demikian, ada yang menjadi badan pemeriksa, pengurus, dan anggota biasa. Mereka bertemu bersama-sama dalam Rapat Anggota sebagai lembaga dalam koperasi yang mempunyai kekuasaan tertinggi. Pengurus koperasilah yang kemudian menentukan dan mengelola jenis usaha, baik pada jenis koperasi yang bersifat *single purpose*, yaitu yang bergerak dalam satu bidang usaha misalnya produksi, konsumsi, kredit, atau jasa, dan *multi purpose* bagi yang bergerak dalam lebih dari satu bidang usaha.

2.4.3. Pencapaian Tujuan Koperasi

Keberhasilan pencapaian tujuan koperasi tidak lain adalah memberikan kemampuan pada koperasi untuk mengaktualisasikan jati dirinya, sehingga

koperasi dapat menjalankan peran sesuai dengan misi yang diemban guna mengarah pada pencapaian tujuannya. Dari definisi koperasi yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan koperasi bukanlah semata-mata mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, melainkan pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi yang sama bagi anggota, non anggota dan masyarakat daerah kerjanya (ICA, 1995). Titik tekan tujuan koperasi adalah pemberian manfaat baik kepada Individu, maupun secara bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama (Sharma,1977).

Selanjutnya Lingkup dari keberhasilan pencapaian tujuan koperasi, sekurang kurangnya mencakup butir-butir sebagai berikut:

1. Anggota

- a. Pelayanan usaha koperasi dapat memberikan manfaat ekonomi bagi kepentingan anggota, baik konsumen maupun produsen barang dan jasa,
- b. Koperasi dapat memberikan manfaat sebagai wadah pembelajaran kepada anggota,
- c. Koperasi telah memberikan manfaat untuk mengembangkan kerjasama, saling tolong menolong berdasar semangat kebersamaan dan solidaritas secara jujur.

2. Non Anggota

- a. Pelayanan usaha koperasi telah memberikan manfaat ekonomi bagi kepentingan non anggota baik sebagai konsumen maupun sebagai produsen barang dan jasa.

- b. Koperasi memberikan manfaat pendidikan dalam arti bahwa perilaku koperasi telah menjadi suri teladan yang baik bagi non anggota, dan memberikan kesempatan bagi non anggota untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh koperasi.
- c. Koperasi telah memberikan manfaat sosial bagi non anggota. Manfaat sosial yang ada meliputi: pemberian santunan, kegiatan amal dan sebagainya.

3. Masyarakat

- a. Pelayanan koperasi memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat dalam arti koperasi mampu dan dapat membuka lapangan kerja dan ikut menciptakan stabilitas ekonomi.
- b. Koperasi memberikan manfaat pendidikan bagi masyarakat dalam hal perilaku koperasi dalam melangsungkan kehidupan berdemokrasi, menumbuhkan iklim keterbukaan dan lainnya yang dapat menjadi contoh yang baik bagi masyarakat.
- c. Koperasi memberikan manfaat pada sosial masyarakat dalam perilakunya koperasi dapat memberikan santunan sosial serta memelihara kelestarian alam.

Lingkup tujuan keberhasilan koperasi untuk kepentingan masyarakat, ini sejalan dengan Undang Undang Perseroan Terbatas tahun 2007 yang menyatakan bahwa setiap perseroan yang menjalankan bidang atau kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility* (CSR)). CSR ini sebetulnya kurang lazim dalam dunia praktik bisnis internasional, namun implementasinya memberikan manfaat kepada

masyarakat. Dengan demikian, CSR tidak lazim dalam dunia bisnis namun bagi koperasi merupakan nilai-nilai yang harus dilakukan. Hal ini apabila dilihat lebih jauh bahwa banyak problema masyarakat yang belum sepenuhnya mampu diatasi oleh negara, diambil secara suka rela oleh koperasi.

Aktivitas ini bukan hanya sebatas perbaikan lingkungan atau pemulihan alam, akan tetapi merambah ke bidang umum yang krusial, misal: pemberantasan narkoba, penyadaran lingkungan bersih, penyediaan fasilitas pendidikan, pembinaan Usaha Kecil Menengah (UKM), menghidupkan kesenian tradisional masyarakat, membina olah raga dan lain-lainnya. Aksi tersebut akan memberikan *benefit* citra maupun komersial kepada koperasi. Suatu contoh: Koperasi Unit Desa (KUD) membimbing petani di sekitarnya walaupun bukan anggota koperasi, pabrik alat kecantikan-kosmetik milik koperasi mengedukasi warga menggerakkan penghijauan cara hidup bersih dan kegiatan kebersihan di kampung-kampung. Pabrik tepung terigu dan pengelola pelabuhan bergotong royong menggerakkan UKM dan sebagainya. Aktivitas ini apabila dilaksanakan secara berkelanjutan tentunya akan menyerap cukup biaya bagi koperasi, namun sesudahnya, masyarakat mulai mengenal (*aware*) yang kemudian mereka bersimpati. Secara berangsur akan terbentuklah persepsi umum dan citra positif terhadap kegiatan tersebut.

Beberapa aktivitas yang dijalankan apabila berhasil menjadi *trade mark* dari koperasi dan secara nyata akan memperkuat *brand image* koperasi. Selanjutnya CSR ini apabila dilihat dari sisi bisnis tentunya harus diimbangi adanya *reward* salah satunya adalah berupa keringanan pajak.

Seperti apa yang telah diuraikan sebelumnya, maka di dalam pencapaian

tujuan koperasi ini akan diamati dari dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi Anggota

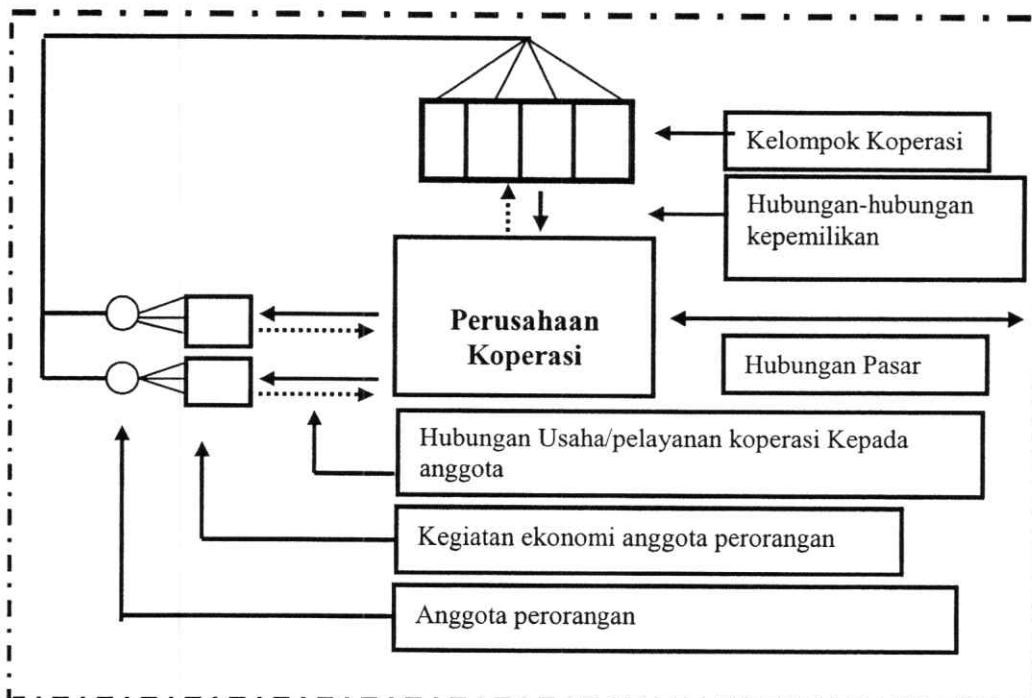
Tujuan koperasi pada dasarnya adalah meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya. Kegiatan koperasi haruslah terkait dengan kepentingan ekonomi anggota. Bagi koperasi dan anggotanya, kriteria yang umumnya diterima adalah kepuasan anggota koperasi yang dapat dilihat dari dua sudut (Soedjono, 1997:60):

- a. Dari sudut perusahaan, koperasi akan memberikan kepuasan kepada anggota bilamana empat unsur terpenuhi: (1) Jumlah anggota yang cukup besar, (2) Modal yang berkembang, (3) Volume usaha yang besar (4) Pelayanan yang baik.
- b. Keberhasilan dari sudut koperasi. Keberhasilan di sini ditinjau dari efek koperasi yang dicerminkan oleh persepsi dari para anggotanya untuk ikut bertanggung jawab membesarkan koperasi, namun demikian anggota harus mendapatkan manfaat dan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dari koperasi dan apabila hal tersebut terpenuhi, maka anggota akan merasakan efek manfaat koperasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, Hanel (1985:34) bahwa khususnya yang berkaitan dengan aspek ekonomi, dengan mengacu pada prinsip identitas, yang berarti bahwa anggota koperasi adalah pemilik sekaligus rekanan atau pelanggan. Maka, prinsip identitas ganda (pemilik dan pelanggan) haruslah diterapkan dalam arti luas karena perusahaan koperasi itu juga melakukan usahanya dengan bukan anggota dan memperoleh dukungan tambahan (*promotion share*) dari orang-orang ataupun lembaga-lembaga yang tidak berkepentingan secara langsung pada

pelayanan tetapi menunjang keberhasilan perkembangan koperasi. Dengan demikian dapat ditarik garis penghubung bahwa organisasi koperasi terdiri dari orang-orang yang membentuk suatu kelompok mengelola perusahaan bersama dalam menunjang kegiatan ekonomi individual para anggotanya. Ini berarti koperasi adalah organisasi otonom yang berada dalam lingkungan dunia sosial-ekonomi dan sistem ekonomi yang memungkinkan setiap individu dan kelompok secara otonom dan mewujudkan tujuan-tujuan itu melalui aktivitas-aktivitas ekonomi yang dilaksanakan secara bersama.

Sejalan dengan maksud tersebut, maka hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggota yaitu anggota-anggota perorangan, kegiatan-kegiatan ekonomi anggota, kelompok koperasi, perusahaan koperasi dan organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosial-ekonomi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hanel (1985:37)

Gambar 2.12
ORGANISASI KOPERASI SEBAGAI SUATU SISTEM SOSIAL EKONOMI

Groves (1985:9) memaparkan matriks yang menunjukkan posisi sentral dari anggota dari suatu sudut tinjauan yang mencakup tujuan, proses pengambilan keputusan, pengangkatan pengurus, struktur, prosedur pembuatan keputusan dan kontribusi pada pemilik modal sendiri dan distribusi dari Sisa Hasil Usaha (SHU). Matriks ini menunjukkan pentingnya peran anggota koperasi, yang dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.5
KEUNIKAN POSISI ANGGOTA KOPERASI
DALAM MANAJEMEN KOPERASI

No.	Perihal	Posisi Anggota	Implikasi
1	Tujuan	Meningkatkan kesejahteraan anggota	Optimalisasi pelayanan kepada anggota (<i>Service Motive</i> bukan <i>Profit motive</i>)
2	Proses Pengambilan keputusan	Demokratis, satu anggota satu suara	Diberikan pemahaman dalam mengambil keputusan.
3	Pengangkatan Pengurus	Diangkat dari anggota	Pengurus memerlukan training
4	Struktur	Pemilik, pengguna dan pengendali adalah anggota.	Anggota memerlukan pemahaman
5	Prosedur	Pembuatan keputusan	Quasi Publik Anggota memerlukan pengertian
6	Kontribusi kepada Pemilik Modal & Distribusi SHU	Proporsional jasa anggota sebagai pengguna dan Pemilik	Anggota memerlukan pemahaman akan tanggung jawabnya.

Sumber: Frank Groves (1985:9)

Tabel 2.5 tersebut tampak mulai koperasi didirikan, dikelola dan dioperasionalkan diperlukan pemahaman dan pengertian kepada anggota sebagai pemilik dan pengguna.

2. Proporsi Karyawan non Anggota

Hubungan kerja antara pengurus dengan karyawan bukanlah hubungan antara majikan dan buruh. Melainkan hubungan kemanusiaan yang dijalin

berdasar atas azas kekeluargaan (Hatta, 1987:15). Dengan corak hubungan kerja tersebut, maka iklim saling mempercayai perlu diciptakan. Keadaan dan suasana batiniah yang demikian menjadi lahan yang sangat baik untuk mengaktualisasikan jati diri koperasi dalam individu-individu yang ada dalam tubuh organisasi koperasi.

Pengelolaan usaha koperasi dalam fungsi manajerial diperlukan personalia-personalia yang di dalamnya setidaknya dilakukan oleh para karyawan. Prosedur dan kebijakan personalia sangatlah diperlukan. Ini menyangkut integritas serta kompetensi personalia (Engelen *et al* , 1999). Selanjutnya dikatakan pula bahwa, semakin besar kompleksitas operasi suatu perusahaan, semakin formal kebijakan dan prosedur personalianya. Beberapa kebijakan dan prosedur personalia yang mempengaruhi lingkungan pengendalian adalah: (1) Standar dan prosedur penerimaan pegawai, promosi, penempatan, pengunduran diri dan pemberhentian karyawan, dan (2) Program pelatihan yang ditawarkan kepada karyawan baru maupun karyawan lama untuk meningkatkan kinerja dan mendorong kemajuan mereka dalam perusahaan. Lebih jauh apabila digali, sebagai manusia, karyawan dalam suatu organisasi memiliki pikiran dan perasaan yang sangat berpengaruh pada sikap mereka terhadap pekerjaan. Pikiran dan perasaan membentuk bagian dari kesadarannya dan memberikan masukan guna pengambilan keputusan atas tindakan dan reaksi terhadap pekerjaannya. Jadi, paling penting mempelajari aspek yang dapat mendorong karyawan ke arah positif bagi organisasi.

Koperasi sebagai organisasi ekonomi-sosial dalam melakukan aktivitasnya, di dalamnya terdapat bawahan dan pimpinan dan mereka adalah

karyawan. Sebagai organisasi, koperasi dapat menerima dan menempatkan karyawan yang berasal dari anggota, tetapi dalam kaitan kompleksitas tugas dan kompetensi, tidak tertutup bagi koperasi menempatkan karyawan yang berasal dari non anggota. Untuk itulah maka di dalam perusahaan koperasi pada umumnya karyawan dapat ditempatkan dari beberapa sumber, yaitu karyawan yang berasal dari anggota, dan karyawan yang ditempatkan yang diambil dari non anggota.

3. Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota

Kehadiran koperasi tidak lain adalah sebagai sarana reformasi sosial, dengan misi untuk mentransformasikan dari masyarakat yang penuh dengan kesenjangan dan ketidakadilan menuju ke masyarakat yang penuh keharmonisan dan berkeadilan (Hanel,1985; Hatta,1987). Di sini koperasi melakukan kegiatan untuk pengembangan masyarakat sekitarnya secara berkelanjutan, melalui kebijaksanaan yang telah disetujui oleh anggotanya. Anggota koperasi tentunya berasal dari masyarakat. Kepedulian anggota terhadap diri sendiri adalah juga keinginan pemenuhan kebutuhan sosialnya. Kepedulian pada orang lain (*caring for other*) dan pada anggota sendiri tidak dapat dipisahkan secara serta merta. Koperasi tidak egois hanya mementingkan kepentingan anggota sendiri. melainkan memiliki kepedulian atas nasib orang lain yang ada di sekitarnya. Kalau tanggung jawab sosial sasaran nya adalah masyarakat seutuhnya maka kepedulian terhadap orang lain sasaran nya lebih khusus tertuju pada orang-orang atau kelompok-kelompok yang ada di sekitar koperasi (Soedjono,1999). Pemenuhan kebutuhan sosial anggota merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan oleh usaha-usaha koperasi, selagi anggota tersebut masih merupakan

bagian dari masyarakat.

4. Proporsi SHU Anggota

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa anggota koperasi adalah sebagai pemilik dan juga pengguna (konsumen) dalam rangka meningkatkan taraf hidupnya. Anggota mempunyai tanggung jawab mengembangkan usaha koperasi. Menyangkut perkembangan usaha koperasi, Soetrisno (1986:88) mengemukakan bahwa indikator makro yang lazim digunakan dalam menilai perkembangan usaha koperasi adalah yang bersifat kuantitatif, seperti: jumlah koperasi, jumlah anggota, volume usaha, simpanan anggota, dan Sisa Hasil Usaha (SHU). Dengan demikian, keberhasilan bisnis usaha koperasi anggota mempunyai hak untuk mendapatkan bagian dari keuntungan yang dicapai dari usaha yang berupa SHU.

Adapun cara alokasi proporsi SHU anggota, (Groves, 1985:9) distribusi kepada pemilik modal dan distribusi SHU proporsional sebesar jasa yang diberikan anggota kepada usaha koperasi, di mana dia sebagai pengguna dan pemilik. Untuk itulah maka anggota koperasi perlu mengerti dan memahami akan tanggungjawabnya sebagai anggota untuk selalu berusaha memajukan usaha koperasi.

5. Proporsi Dana untuk Masyarakat dari SHU

Dari rumusan nilai-nilai yang ditetapkan oleh ICA (*International Cooperative Alliance*) 1995 (Munker,1997; Soedjono, 1999; Sharma,1997) “mengikuti tradisi para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etnis dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, serta kepedulian pada orang lain”, maka tanggung jawab sosial (*social responsibility*) adalah

sebagai nilai berkaitan dengan watak sosial koperasi, yang artinya koperasi tidak tinggal diam melainkan memiliki tanggung jawab ikut memecahkan masalah-masalah aktual yang dihadapi masyarakat secara seutuhnya, antara lain: memelihara kelestarian lingkungan, pengentasan kemiskinan, penanggulangan pengangguran, musibah akibat bencana alam, dan lain-lain. Menurut Hans-Munkner, justru dalam globalisasi ekonomi di abad 21 ini koperasi ditantang untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya, dan soal pemenuhan ini akan ikut menentukan masa depan koperasi (Munkner, 1997:130).

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan tersebut, tanggung jawab sosial ini tidak lepas dari penyediaan dana yang berasal dari hasil usaha yang harus disisihkan secara proporsional guna membiayai aktivitas menuju tanggung jawab sosial koperasi, di tengah-tengah ketidakpastian iklim bisnis yang ada. Semuanya adalah kesadaran yang dicita-citakan untuk dilaksanakan dan merupakan nilai yang sangat berharga bagi kepedulian terhadap orang lain.

2.4.4. Koperasi di Indonesia

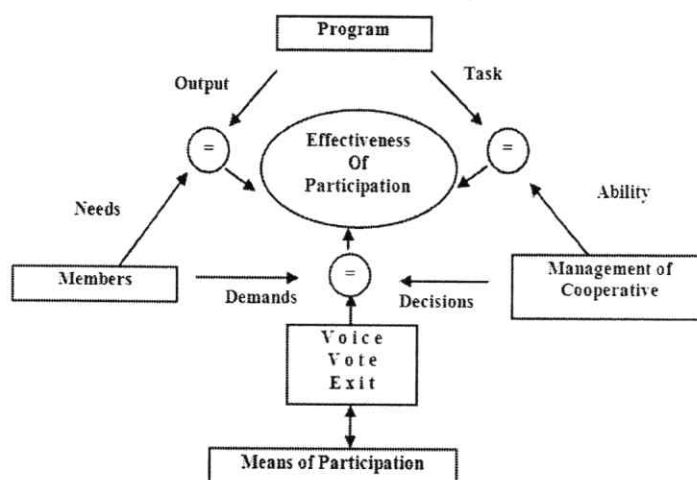
Di Indonesia koperasi memiliki tujuan ganda, yaitu sebagai alat pendemokrasian perekonomian nasional dan sebagai alat meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Nasution, 1987:10) Sebagai bagian dari sistem perekonomian nasional, maka koperasi terkait langsung dalam berbagai kebijaksanaan kehidupan bernegara. Adapun sebagai alat meningkatkan kesejahteraan anggota, maka pengembangan koperasi dilakukan berdasar keinginan anggota.

Harapan anggota akan berpartisipasi sesuai dengan peran ganda yang

ditandai dengan Prinsip Identitas:

1. Anggota dalam kedudukan sebagai pemilik, maka para anggota wajib memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan dan pengembangan perusahaan yang ada di koperasi, oleh (Munker, 1997:122) dalam bentuk keuangan berupa penyertaan modal atau saham, cadangan, simpanan dan melalui usaha-usaha pribadi, serta mengambil bagian dalam proses penetapan tujuan, pembuatan keputusan dan proses pengawasan tata kehidupan koperasi.
2. Dalam kedudukan sebagai pemakai (pelanggan), para anggota dapat memanfaatkan berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dalam koperasi dalam menunjang kepentingan-kepentingannya.

Berkaitan dengan partisipasi anggota, Ropke (1989:44) akan berhubungan dengan tiga domain yang saling berinteraksi, yaitu: *The member of beneficiaries*, *The management of the organization* dan *The programs*, yang dapat digambarkan sebagai berikut :



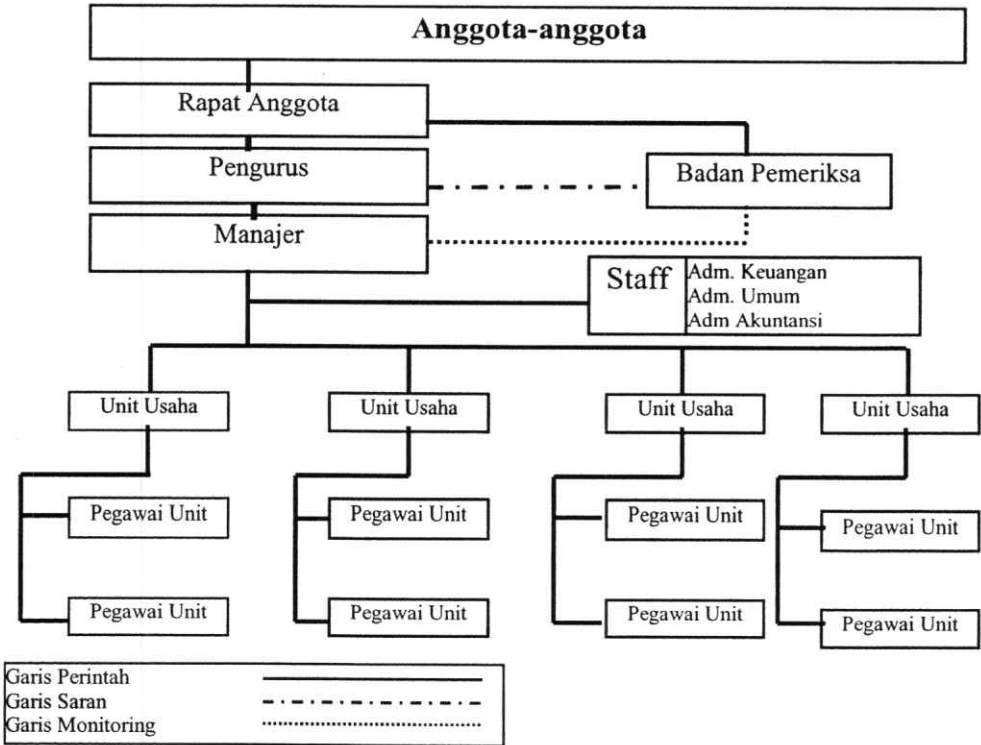
Sumber: Ropke, John "The economic Theory of Cooperative"(1989:107)

Gambar 2.13

THE FIT MODEL OF PARTICIPATION

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa kesesuaian antara ketiga jalur

yaitu: anggota, manajemen dan program akan sangat berguna dan berpengaruh terhadap partisipasi anggota. Partisipasi anggota akan terwujud bilamana ada kesesuaian permintaan yang dibutuhkan oleh anggota dengan *output* pelayanan dari program, kesesuaian antara tugas-tugas program dan kemampuan manajemen koperasi, kesesuaian antara apa yang diminta (dibutuhkan) oleh para anggota dengan keputusan manajemen koperasi. Sedangkan alat yang digunakan anggota untuk berpartisipasi adalah hak suara (*voice*), hak pilih (*vote*) dan hak keluar (*exit*). Dalam tatanan internal organisasi koperasi, Inpres No. 4 tahun 1984 menyebutkan bahwa manajer adalah pelaksana tugas pengurus sehari-hari di bidang usaha. Manajer diangkat dan memperoleh kewenangan dari pengurus untuk mengelola usaha dan karena itu manajer bertanggung jawab kepada pengurus. Untuk melihat bagaimana kedudukan manajer dalam organisasi koperasi dapat dilihat dari struktur internal organisasi koperasi sebagai berikut.



Sumber: Inpres No. 4/Tahun 1984

Gambar 2.14
STUKTUR ORGANISASI KOPERASI

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai koperasi, *budget* dan dalam hubungannya dengan kinerja telah dilakukan oleh Sudarma dan Utomo (2004), Hale *et al.*(2000), Melkers *and* Willoughby (2001), Brownell *and* Hirst (1986), Brownell *and* Innes (1986), Indiantoro (1993), Nirbito (2001), Collins (2000), Ichsan (1991), Aziz (1982), . Sherer *and* Kyung Mook Lee (1994), Danandjaja (1986), Felix C. Brodbeck, Michael Frese, Mansour Javidan (1999), dan Muslimah (1997).

1. Sudarma dan Utomo (2004) dalam melakukan penelitian menemukan bahwa pengalaman kerja (masa kerja) mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi pengalaman kerja dalam suatu organisasi maka semakin besar pengaruhnya terhadap komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.
2. Hale *et al.*(2000). Penelitian yang dilakukan berkaitan dengan peningkatan kapasitas individu (kompetensi individu) dalam hubungannya dengan komitmen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi mendorong karyawan atas berbagai kegiatan/aktivitas dengan cara meningkatkan kapasitas kemampuannya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas (kompetensi) karyawan ternyata mampu menciptakan komitmen diantara kelompok dalam melakukan kerja sama.
3. Melkers *and* Wikkougby (2001) melakukan penelitian terhadap implementasi penganggaran berbasis kinerja yang dilakukan di negara bagian di Amerika Serikat. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan problem dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja. Selanjutnya dalam

penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.

4. Brownell and Hirst (1986) di dalam penelitiannya menguji pengaruh anggaran di mana tekanan anggaran dengan ketidakpastian terhadap tekanan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan manajer lini di perusahaan manufaktur di Australia. Hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif dari anggaran dan tekanan anggaran yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan ketidakpastian tugas berpengaruh negatif terhadap tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Interaksi dari ketiga variabel tersebut yang berhubungan dengan tekanan pekerjaan adalah negatif.
5. Brownell and Innes (1986) dalam penelitiannya yang berjudul *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance* menunjukkan bahwa partisipasi dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Di dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa motivasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja, namun demikian jika motivasi dimasukkan di dalam variabel antara, maka pengaruh tersebut menjadi kecil dan tidak signifikan.
6. Indiantoro (1993) di dalam penelitian yang di lakukan pada para manajer di Jakarta dalam judul penelitian *The Effect Of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction With Locus Control And Cultural Dimensions As Moderating Variable* menunjukkan bahwa *budget* partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (*job performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Selanjutnya interaksi antara *budget* partisipatif dengan *locus control* terhadap kepuasan kerja dan

prestasi kerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Adapun hubungan antara dimensi kultural dengan *budget* partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

7. Nirbito (2001) Penelitian dengan judul *Pembinaan Anggota untuk memberdayakan Koperasi di KOPPAS dan KOPWAN Jawa Timur*, secara teoritis, strategis dan praktis, pembinaan anggota menunjukkan salah satu jalan untuk memberdayakan koperasi. Memberdayakan koperasi di sini dimaksudkan untuk memampukan koperasi agar secara nyata dapat berperan sesuai dengan harapan. Peran yang diharapkan dari koperasi adalah keberadaannya dalam memberikan manfaat ekonomi, pendidikan dan sosial bagi anggotanya, non-anggota dan masyarakat. Misi pembinaan anggota koperasi selama ini dipandang lebih menitik beratkan pada cara untuk meningkatkan penerimaan (resepsi) dan loyalitas anggota pada koperasi. Sedangkan, misi kemandirian dan pemberdayaan anggota yang sesungguhnya merupakan misi utama justru kurang diberikan proporsi. Selain itu, pembinaan kepada anggota juga seharusnya menyentuh rasa tanggung jawab dan menumbuhkan kesadaran anggota untuk peduli dengan lingkungan sosial, yang mana hal ini merupakan bagian dari jati diri koperasi. Dalam pandangan para responden penelitian ini, keberhasilan pencapaian tujuan koperasi adalah: (1) manfaat pendidikan bagi masyarakat luas, (2) Manfaat ekonomi dan manfaat ekonomi bagi non-anggota.

Penelitian Nirbito memberikan gambaran mengenai tingkat kebutuhan anggota di dalam koperasi. Dengan mengetahui kebutuhan anggota terhadap koperasi, maka dapat didapatkan beberapa acuan untuk menentukan parameter

keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Sebab, pada prinsipnya, tujuan koperasi adalah untuk menyejahterakan para anggotanya. Selain itu, penelitian Nirbito ini juga bermanfaat dalam hal menyediakan gambaran mengenai pandangan anggota koperasi dalam memandang “watak sosial” dari organisasi ekonomi.

8. Collins (2000). Dalam penelitian yang dilakukannya dengan judul *Organizational Performance: The Cultural Focus Of Leadership Development Programs*, Collins dengan menggunakan metode meta-analysis Burke dan Day (1986) sebagai titik awalnya. Analisis Burke dan Day, dianggap sebagai analisis yang cukup tepat sebagai dukungan empiris untuk mengevaluasi efektivitas dari pelatihan-pelatihan manajerial sekaligus evaluasi dari pelatihan-pelatihan manajerial tersebut. Collins menyatakan bahwa salah satu tugas organisasi adalah memperhatikan aspek kepemimpinan dari anggota, dan melakukan pelatihan dan pendidikan yang tergantung pada keterampilan, perspektif, dan kemampuan dari para pemimpin mereka. Agar pengembangan kepemimpinan sungguh-sungguh dapat dilakukan secara efektif perlu menambahkan nilai kepada keseluruhan sistem organisasi yang dimulai dari tingkatan inti: organisasi, kelompok, dan individu. Program pengembangan kepemimpinan terbaru sudah mulai untuk memusatkan perhatian pada penambahan capaian sistem (organisasi). Suatu pendekatan sistem harus merupakan arah masa depan untuk pengembangan kepemimpinan, yang menghubungkan pengembangan kepemimpinan ke dalam strategi bisnis, mengintegrasikan program-program yang ada, dan kemudian melakukan evaluasi untuk mengukur dampak itu. Pendekatan prinsip kepemimpinan di

tingkatan sistem organisasi akan membawa dampak pada organisasi untuk menemukan tantangan yang lebih adaptif terhadap suatu lingkungan yang lebih rumit. Ini merupakan hal yang diperlukan untuk menyediakan data guna mendukung program pengembangan kepemimpinan yang sungguh-sungguh dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian Collins ini menegaskan betapa pentingnya kualitas dan kapabilitas sebuah kepemimpinan yang harus dimiliki oleh pemimpin di setiap level. Fungsi-fungsi perencanaan, pengendalian operasional organisasi tergantung dan berbanding lurus dengan kecakapan seorang pemimpin dalam melakukan manajemen organisasi. Sementara itu, dalam penelitian ini pula memberikan beberapa gambaran dalam mengidentifikasi “fungsi kaderisasi” seorang pemimpin atas anggota yang dipimpinnya. Kaderisasi ini dapat diperoleh dengan melakukan pelatihan dan pendidikan, baik secara formal maupun tidak, serta menata sistem kelembagaan agar kondusif bagi pengembangan potensi anggota dalam hal kewirausahaan.

9. Ichsan (1991). Penelitian *Faktor-faktor Penentu Efektivitas Organisasi pada KUD Mina di Jawa Timur*, Ichsan secara spesifik menegaskan dua pendekatan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Pertama, dengan Pendekatan Tujuan (*goal approach* atau *goalistic criteria*) dan Pendekatan Sistem (*system approach* atau *systemic criteria*). Sebagian besar evaluasi keberhasilan organisasi nampaknya terletak pada berhasil atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Sedangkan efektivitas organisasi dinilai berdasarkan sejauh mana sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak untuk dicapai.

Dalam mengukur tingkat efektivitas, khususnya dalam organisasi KUD Mina di Jawa Timur yang dijadikannya sebagai obyek penelitian, Ichsan menawarkan lima (5) variabel sebagai berikut:

1. Tingkat Adopsi

Ukuran efektivitas organisasi yang dilihat dengan tingkat adopsi adalah dengan diterimanya suatu program keluaran (*output*) yang ditawarkan oleh organisasi.

2. Penilaian Anggota

Penilaian sebagai salah satu ukuran efektivitas organisasi adalah persepsi anggota terhadap organisasinya dan dampak persepsi tersebut terhadap diri anggota.

3. Dukungan dan Standar *Setting*

Dukungan dan standar *setting* ini menunjukkan dukungan dan ketaatan anggota terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan norma dan keberadaan organisasi.

4. Pertumbuhan (*growth*)

Yang dimaksudkan dengan pertumbuhan di sini adalah pertumbuhan organisasi secara kuantitatif.

5. Keuntungan (*profit*)

Profit adalah keuntungan yang diperoleh oleh organisasi yang merupakan selisih dari pendapatan dan biaya.

Penelitian Ichsan ini memberikan gambaran tentang efektivitas organisasi sebagai salah satu pendekatan dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi yang mana dalam penelitian ter sebut,

keberhasilan pencapaian tujuan merupakan variabel terikat yang hendak diukur melalui variabel-variabel yang lain.

10. Aziz (1982). Penelitian tentang: "Partisipasi anggota dan pengembangan Koperasi Industri Kecil di DKI dan Jawa Barat". Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-2 yang mempengaruhi anggota koperasi usaha kecil. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggota dalam koperasi didasari pertimbangan yang bersifat empirik, meliputi:
 - a. Segi pelayanan yang diberikan oleh koperasi usaha kecil kepada anggotanya, meliputi: semakin baik pelayanan kepada anggota, semakin tinggi pula partisipasi anggota.
 - b. Semakin baik prestasi usaha koperasi yang dicapai, maka semakin tinggi partisipasi anggota,
 - c. Hubungan usaha koperasi berpengaruh terhadap partisipasi anggota.
 - d. Manajemen yang baik dipengaruhi oleh manajer yang mempunyai visi dan misi serta kemampuan untuk menjalankan usaha.
11. Sherer D Petter *and* Kyung Mook Lee (1994). Pada penelitian ini Sherer dan Lee mencoba mengintegrasikan teori ketergantungan sumber daya dan teori institusional dalam melihat kelangkaan sumberdaya dan legitimasi untuk mengendalikan dan kemungkinan perubahan institusi. Berdasar suatu catatan sejarah, Sherer dan Lee menguji sumber-sumber dan pilihan waktu dari inovasi yang dilakukan yang berawal dari praktik-praktik sumber daya manusia yang standar dengan menggunakan analisis kejadian sejarah. Penelitian dilakukan pada 200 kantor pusat dari perusahaan besar. Pada kantor-kantor perusahaan dengan sumber daya manusia yang langka

berinovasi untuk memperoleh sumber-sumber alternatif. Kantor-kantor yang sangat bergengsi memiliki legitimasi untuk menjadi yang pertama pada penerapan awalnya. Penemuan dari penelitian ini menekankan pandangan dari sisi sumber daya manusia dan pada ide legitimasi dalam membangun suatu teori perubahan.

Dari kerangka berpikir yang diturunkan dari dua teori dasar, yaitu:

(1) Teori ketergantungan sumber daya manusia (*Resource Dependency Theory*) dan Teori Institusional (*Institutional Theory*), kemudian mengintegrasikan kedua teori tersebut untuk melihat pengaruh dan untuk menjelaskan perubahan institusi.

Teori ketergantungan sumber daya menjelaskan proses persaingan dengan mana kelangkaan sumber daya yang disertai dengan penggunaan yang luas dari suatu standar menyebabkan adanya perubahan. Teori ini memungkinkan untuk melihat bagaimana suatu standar mempunyai implikasi perubahan dalam hal persaingan antar organisasi atas sumber daya. Teori institusional (*Institutional Theory*) menjelaskan bahwa organisasi yang mempunyai prestis, memungkinkan dengan legitimasi yang mereka miliki untuk berinovasi dari kondisi standar menjadi inisiator pengguna awal yang memberikan legitimasi perubahan untuk pengguna akhir.

Hasil dari penelitian ini memberikan kontribusi bahwa:

- a. Untuk kantor-kantor yang besar dan memiliki pertumbuhan membutuhkan sumber daya yang disewa dan yang mempunyai potensi yang lebih besar dalam mengalami kelangkaan sumber daya manusia.

- b. Prestis tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *tracks* manajer.
- c. Perusahaan yang kurang bergengsi lebih memungkinkan untuk mengadopsi *track* manajer pada tahap akhir difusi (penyebaran) apabila mereka menghadapi kelangkaan sumber daya manusia.

12. Danandjaja, Andreas, A. (1986). Penelitian ini memfokuskan gaya kepemimpinan yang cocok untuk Indonesia. Dananjaja dalam upayanya mengenali nilai-nilai manajer di Indonesia beserta pola orientasinya, menggambarkan temuannya tentang profil manajer di Indonesia. Mengenai manajer di Indonesia Dananjaya memberikan gambaran bahwa teori-teori manajemen yang merupakan pedoman bagaimana orang harus bertindak, pada dasarnya memiliki latar belakang kebudayaan tertentu yang berperan dalam menentukan tindakan atau perilaku manajemen seseorang. Selanjutnya Dananjaya menyatakan bahwa : (1). Dalam era globalisasi Ekonomi . di Indonesia, dengan adanya perusahaan Multinasional, timbul masalah-masalah yang diakibatkan oleh benturan nilai-nilai budaya yang berbeda. (2). Bahwa konsep manajemen partisipatif yang dicetuskan di Barat oleh Rinsis Lickert, apabila diterapkan di Indonesia mungkin akan berbeda pengertian dan pelaksanaannya karena berlandaskan nilai-nilai budaya yang berbeda.. Mendasarkan hasil penelitian Koentjaraingrat yang disitir oleh Dananjaja, bahwa nilai-nilai yang dimiliki bangsa Indonesia antara lain "Gotong Royong " dengan aspek-aspek yang terinci didalamnya seperti : tenggang rasa, kepekaan terhadap orang lain , ketergantungan pada lingkungan sosial dan pemerataan dalam prestasi , kecuali itu nilai-nilai budaya keselarasan alam,

adanya kecenderungan orientasi ke masa lampau , sikap pasif terhadap hidup dan adanya orientasi vertical.. Berdasar penelitiannya nilai-nilai budaya yang terakhir ini , kiranya dapat menjelaskan bidang gaya manajemen yang berlaku sekarang di Indonesia , yaitu pada gaya autokratik atau paternalistik. Gaya ini sesuai dengan orientasi vertikal . Pada penelitian ini juga dikemukakan ada beberapa sudut pandang mengenai sikap dan peran dalam hubungan dengan pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

a. Sikap dan peran manajer dalam lingkungan intern organisasi.

Manajer menganggap perusahaan tempat kerja itu penting, dalam arti harus menjadi wadah untuk keberhasilan kerjanya. Mereka sama sekali tidak memikirkan bahwa perusahaan mempunyai fungsi lain, selain sebagai tempat dia bekerja dan berprestasi atau dapat memperoleh kedudukan baik untuk kehormatan dan keamanan. Sikap seperti ini sulit diubah, karena didukung oleh nilai-nilai budaya para manajer yang berorientasi vertikal. Oleh karenanya dia tanpa berat hati para manajer ini dapat meninggalkan pekerjaannya apabila keinginannya tidak terpenuhi.

b. Sikap manajer terhadap pemilik perusahaan.

Bagi manajer, pemilik adalah orang yang sampai batas tertentu dapat memberikan kesempatan untuk dapat memperoleh apa yang dibutuhkan. Sesuai dengan orientasi vertikalnya, para manajer akan menghormati pemilik dan bahkan sering menganggap sebagai bapak yang mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral untuk memelihara anak buahnya dan menjamin keberhasilannya. Karena itu kecenderungan kuat di antara manajer untuk mementingkan nilai-nilai yang berhubungan dengan

kepentingan diri pribadinya sendiri, maka dia akan sangat kecewa dan merasa akan sakit hati bila apa yang diharapkan dari pemilik tidak dapat terpenuhi. Danandjaja mengatakan, berdasarkan suatu “*agency theory perspective*” bahwa manajer bukan pemilik cenderung mengutamakan kepentingan sendiri dari pada kepentingan pemilik/pemegang saham. Tindakan-tindakan manajer yang menghasilkan hasil yang negatif dalam organisasi, disembunyikan. Bila pendidikan manajer lebih tinggi dibanding pemilik perusahaan, kerap kali timbul hubungan sayang-benci (*love-hate relation*). Akibatnya kesetiaan yang dianut manajer adalah kesetiaan bersyarat atau kesetiaan yang berdasar perhitungan.

- c. Sikap manajer terhadap bawahan (karyawan) cenderung kurang menghargai pengorbanannya. Tipe manajer yang seperti ini mementingkan tenaga yang terlatih, hal ini dilihat dari kegunaannya dalam rangka produktivitas perusahaan. Bawahan tidak dilihat sebagai orang lain, seperti dirinya. Manajer cenderung tidak mengidentifikasi dirinya dengan bawahannya. Hasil temuan menunjukkan bahwa sikap yang demikian ditopang oleh kesadaran akan kuatnya posisi seorang atasan dalam dunia usaha di Indonesia. Selain itu anggapan bahwa bawahan sebagai tenaga kerja, adalah orang-orang yang menggantungkan nasibnya kepada atasan, sehingga manajer akan dapat bertindak sesuai dengan keinginannya terhadap bawahannya.

- d. Sikap dan peran manajer di luar lingkungan ekstern organisasi.

Dari penelitian ini terlihat bahwa nilai-nilai yang berhubungan dengan orientasi sosial para manajer cenderung lemah, mereka tidak

terlalu banyak memberikan perhatian kepada pihak di luar organisasi, kecuali kalau situasi memaksa dan terhadap lingkungan (alam sekeliling), para manajer hanya beranggapan sebagai Aset, apabila hal itu dapat dimanfaatkan dalam proses produksi.

Dari hasil penelitian , Dananjaja menunjukkan , bahwa manajer Indonesia cenderung pragmatik.

13. Felix C. Brodbeck, Michael Frese, Mansour Javidan (1999). Penelitian yang mengusung topik “ *Leadership Made in Germany : Low on compassion, high Performance* ” (Kepemimpinan yang diciptakan di Jerman: Rendah rasa kemanusiaan dan berkinerja tinggi) mengusung dari proyek GLOBE yang mengamati Kultur Kepemimpinan di Jerman dari 457 manajer menengah di industri telekomunikasi, pengolahan makanan, dan industri finansial. Dari penelitian ini, nilai kultur Jerman yang menonjol dari orientasi kerja, dengan ciri: menghindarkan ketidakpastian, ketegasan dan level orientasi kemanusiaan yang rendah. Para pemimpin Jerman yang efektif memiliki: orientasi kinerja tinggi, rendah rasa kemanusiaan, rendah proteksi diri, rendah dalam orientasi , otonomi yang tinggi, partisipasi yang tinggi, konflik dan kontroversi.

Pendekatan yang dilakukan dalam kultur kepemimpinan Jerman: “Pendekatan kepemimpinan yang tegas dalam menangani masalah, dan tegas dalam menangani orang”, nampaknya ini dapat menjelaskan prestasi ekonomi di Jerman dalam paruh kedua abad 20. Menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, apakah kepemimpinan, kultur organisasi (perusahaan) dan kultur Jerman siap menghadapi perubahan sehubungan dengan pendekatan “Tegas

menangani masalah, fleksibel (luwes) menghadapi orang” merupakan pendekatan yang tepat bagi para manajer.

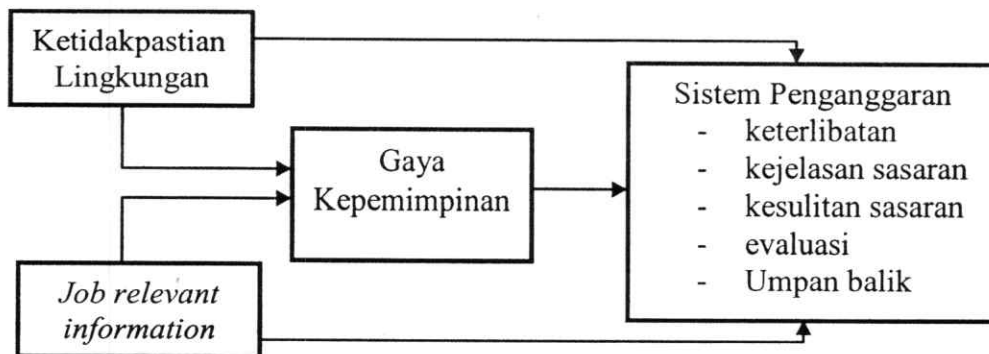
Dalam penelitian ini dikemukakan pula Pimpinan Bisnis stereotip Jerman pasca perang adalah pemimpin bergaya interpersonal formal, berperilaku terus terang, terampil secara teknis, seorang spesialis dan bukan generalis, birokratis, juga otoritarian, namun sejak pertengahan 70-an, konsep seperti *skill*, interpersonal, delegasi, partisipasi dalam manajer Jerman merefleksikan perubahan yang lebih luas di dalam sikap manajer dari nilai-nilai materialistik menjadi nilai-nilai *post* materialistik. Namun gaya manajemen di Jerman masih sering kali diwarnai oleh prinsip “mengutamakan kompetensi”.

Penelitian dari program GLOBE (*Global Leadership and Organization Behavior*) ingin menunjukkan dan memahami praktik dari nilai-nilai kultur Jerman dan implikasi yang ditimbulkan bagi kepemimpinan efektif.

Hasil dari penelitian ini memberikan kontribusi bahwa sistem praktik dan nilai-nilai kultural telah memberi kontribusi atas keberhasilan ekonomi Jerman masa lalu yang disertai dengan interaksi yang erat, faktor-faktor orientasi kerja yang tinggi dan kontroversi. Selanjutnya temuan yang ada meliputi:

1. Kepemimpinan karismatik/transformasional dan berorientasi tim, dianggap yang paling unggul.
2. Berkaitan dengan nilai-nilai kultural sosial individualistik, menunjukkan respon yang tinggi pada kepemimpinan partisipatif.

3. Gaya kepemimpinan yang merespon individualistik yang tinggi, tetapi juga di sisi lain merespon sistem keadilan sosial yang terlembaga.
14. Muslimah (1997). Penelitian terhadap sistem penganggaran yang dilakukan di pulau Jawa dengan mengambil sampel dari 32 perusahaan industri dengan jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 46 orang, bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan *Job Relevant Information* terhadap sistem penganggaran. Sistem penganggaran dioperasionalkan dengan sistem penganggaran partisipatif yang meliputi: keterlibatan, kejelasan sasaran, kesulitan sasaran, evaluasi dan umpan balik. Kerangka konseptual dari penelitian ini dirancang sebagai berikut:



Sumber: S. Muslimah, *Dampak Gaya Kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan, dan Job relevant information terhadap perceived usefulness Sistem penganggaran*. Makalah SNAI Yogyakarta (1997:3)

Gambar 2.15
PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGANGGARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang cukup penting ketika anggaran disusun. Evaluasi anggaran dirasakan manfaatnya oleh manajer dalam proses perencanaan dan pengendalian. Hasil yang lain menunjukkan bahwa kesulitan sasaran anggaran

dan umpan balik anggaran dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Penelitian ini gagal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Hasil ini ada kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya atau *pseudo-participation*. Bagi manajer dalam hal menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi harus diberikan rentang sasaran anggaran yang mungkin dapat dicapai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh cukup signifikan terhadap partisipasi, kejelasan sasaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran. Hasil yang berbeda menunjuk pada sejumlah penelitian sebelumnya, umpan balik dirasakan manfaatnya terhadap adanya *Job Relevant Information*, sedangkan atribut anggaran yang lain tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Pengujian dengan analisis *path* juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan hanya mempunyai pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan terhadap kesulitan sasaran dan evaluasi anggaran, adapun *Job Relevant Information* tidak satupun berpengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan terhadap semua atribut anggaran.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual.

3.1.1 Kualitas Manajer.

Berdasarkan latar belakang dan kajian teoritis yang telah dikemukakan dan hasil penelitian – penelitian terdahulu maka lebih dahulu dalam studi ini disusun kerangka proses berfikir penelitian dengan dikemukakan sejumlah premis yang digunakan sebagai landasan penyusunan kerangka konseptual dan hipotesis tampak pada Gambar 3.1

Pelaku utama dalam organisasi adalah manusia , tanpa sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah mungkin tujuan organisasi dapat dicapai sesuai yang diinginkan . Kualitas yang dimaksudkan adalah suatu keseluruhan ciri atau sifat dari suatu layanan atas tugas dan tanggung jawab yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan , baik yang dinyatakan ataupun yang tersirat . Sehingga didalam Sumber daya manusia ada keinginan (*the will*) dan upaya (*efford*) untuk selalu meningkatkan kualitas di segala bidang.

Manajer adalah penggerak utama dalam organisasi , yang berarti tugas manajer sangatlah kompleks yakni menjalankan seluruh fungsi-fungsi manajemen., mulai dari perencanaan , pengorganisasian , pelaksanaan dan pengawasan. . Seberapa jauh pengaruh kualitas manajer mengemban tugas dan tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi , yang tertuang dalam anggaran sampai pada kinerja usaha yang dilakukan , segalanya tercermin dalam peran pelaksanaan kepemimpinannya, yang dilatar belakangi oleh kemampuan

yang dimiliki , tujuan dan sasaran organisasi yang dipimpinnya.

Merujuk pada temuan Irriland *and* Hitt (1999) dan teori Mitzberg (1973) dan teori dari Stepen P Robbin (2001 : 4) dengan adanya penelitian ini diharapkan mempunyai nilai tambah bagi koperasi dalam mencapai tujuannya . Dari proses berfikir inilah peneliti ingin mengkaji bagaimana pengaruh kualitas manajer terhadap efektifitas anggaran dan Operasional Usaha serta Pencapaian Tujuan Koperasi di Jawa Timur.

3.1.2 Efektivitas Penganggaran.

Dalam penelitian ini , pemikiran bahwa manajemen usaha yang diterapkan pada setiap organisasi akan sangat elok bilamana landasan bertindak kinerjanya didasari perencanaan dan pengawasan yang tercermin dalam anggaran guna mencapai keberhasilan tujuan yang di kehendaki.. Berdasar pemikiran tersebut, Hanson (1966) telah memberikan tekanan bahwa bagi seorang manajer , keberhasilan anggaran dirasakan sangat berguna sebagai alat perencanaan dan pengendalian. .Sehingga efektifitas anggaran banyak berkaitan dengan sifat otoritas, sasaran dan tingkat capaian anggaran yang rasional .Ditilik dari prosesnya, Welsch (1991:98) Manajer atas, menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat : mengurangi ketimpangan informasi dan menimbulkan komitmen dan tanggung jawabnya yang lebih besar kepada manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran. Dengan demikian maka , Ria Iriawati (1995) mengatakan bahwa Peningkatan peran para manajer dapat mendorong upaya mereka untuk meningkatkan prestasinya.

3.1.3. Kinerja Operasional Usaha.

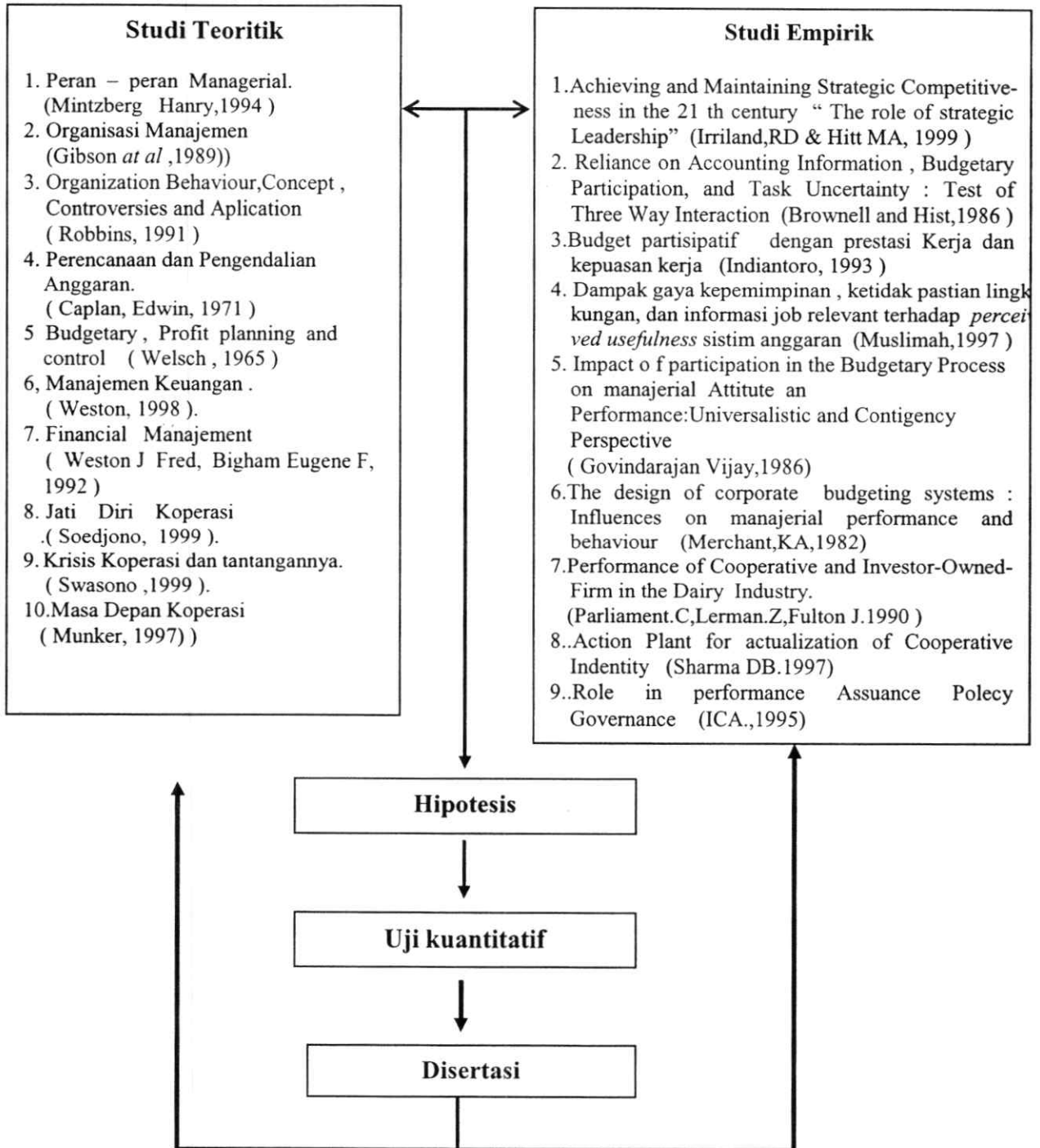
Dalam penelitian ini didasarkan atas temuan Murphy *and* Clevereland

(1991) yang menyatakan bahwa Kinerja merupakan tingkah laku dan hasil yang merupakan pencerminan keberhasilan berkarya baik individu maupun lembaga . Kinerja operasional usaha koperasi dapat ditunjukkan dengan upaya efisiensi dan peningkatan volume usaha yang berakibat bertambahnya keuntungan yang berdampak terhadap pendapatan usaha koperasi , yang sekaligus memberikan cermin keberhasilan layanan kepada anggota. Selanjutnya keuntungan ini akan didistribusikan kembali pada para anggota , sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi. Seiring dengan hal tersebut Weston (1998 : 30-31) menyatakan bahwa Kemampuan menghasilkan keuntungan merupakan hasil akhir bagi pengambil keputusan kegiatan usaha. Rasio keuntungan dapat digunakan sebagai tolok ukur menilai tingkat efisiensi pengelolaan kegiatan usaha. dan Untuk kinerja operasional usaha koperasi dinilai berdasarkan prestasinya (Parliament, *et al.*1990).

3.1.4. Pencapaian Tujuan Koperasi.

Pencapaian tujuan koperasi (Sharma,2000) bahwa : Titik tekan tujuan koperasi adalah memberikan manfaat baik kepada individu maupun bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan ekonomi , sosial budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama. Yang selanjutnya *International Co-operative Alliance* (ICA :1995) menegaskan bahwa Tujuan koperasi bukan mencari keuntungan semata , melainkan pemenuhan kebutuhan ekonomi , sosial , budaya dan aspirasi yang sama bagi anggota , non anggota dan masyarakat sekitar .

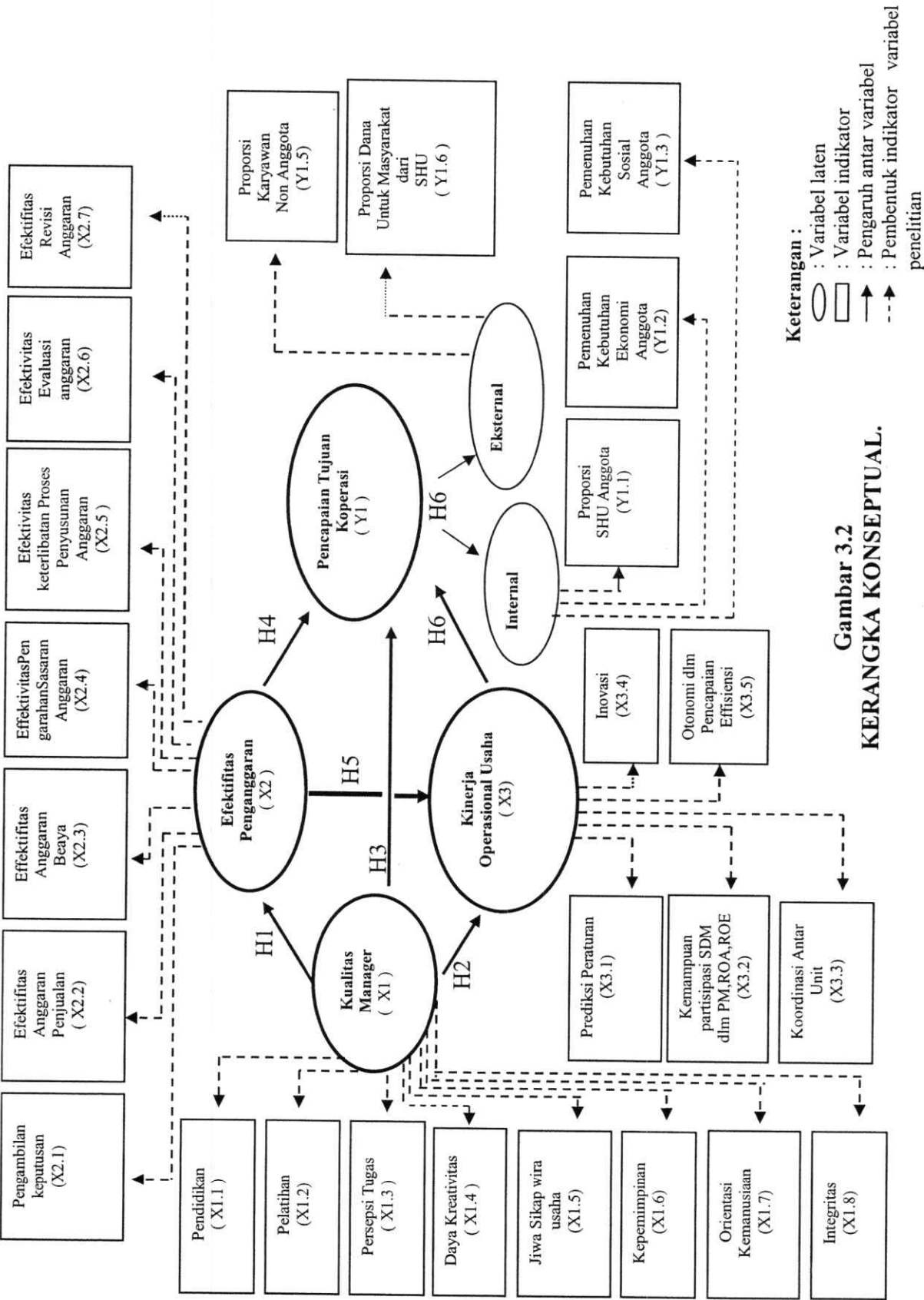
Merujuk apa yang telah dikemukakan , maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1
PROSES KERANGKA BERFIKIR

Berdasar kerangka proses berfikir penelitian , disusun kerangka konseptual penelitian dengan pendekatan model hubungan antar faktor internal yang berada dalam koperasi . Dari hasil penelitian yang terbukti sejalan dengan konsep teoritik dan kajian-kajian emperik dapat menambah pembuktiannya , akan tetapi apabila hasil kajian ditolak dengan konsep teoritik maupun kajian empiris dapat menambah kasanah pengembangan teori dan kajian empirik selanjutnya.

Secara skematis pengaruh variabel laten dengan indikator pengukurannya , dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 3.2 sebagai berikut :



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL.

Dari konseptual penelitian pada Gambar 3.2 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hubungan dan pengaruh antara Kualitas Manajer (X1) terhadap Efektifitas Penganggaran (X2) dilatar belakangi oleh manajemen usaha yang pada umumnya yang diterapkan pada bangun organisasi koperasi . Apabila dilihat dari kegiatan dan tugas dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan , pengorganisasian , pelaksanaan , pengendalian , semuanya akan dilakukan oleh manajer dan disini manajer bertindak sebagai kuasa usaha (*business mandatory*) dari para pengurus koperasi. Melihat kompleksitas tugasnya maka diperlukan manajer yang berkualitas dimana memiliki kemampuan dilihat dari sisi kapabilitas yang dimiliki maupun faktor-faktor yang lainnya. Kualitas manajer dapat tercermin dari peran pelaksanaan kepemimpinannya. Peningkatan kemampuan manajer terbangun mulai dari kapabilitasnya yang meliputi : pendidikan , pelatihan, peran inteprenur , persepsi tugas, kreatifitas , integritas dan orientasi kemanusiaan. Dengan kemampuan kualitas manajer melalui faktor-faktor pembentuknya , dapat meningkatkan efektifitas anggaran.

Keadaan tersebut didukung oleh beberapa teori dan temuan , diantaranya dari : Nawawi (2000:39) , Rosidah (2003:7) , Shemerhorn (1996:4), Robbin (1998:2), Hanael (1985:99), Suprpto (2002:16) , Stepen P Robbin (2001:4) , Stoner (1992:42) , Huezynski and Burhanan (1991:415), Gibson *et al.*(1989:56) dan hasil penelitian terdahulu : Ireland and Hitt (1999:43-57) , Cartwright (1999:198) , Geoffre G,Meridith (1996:5) , Felix C, Brodbeck, Michael Frese and Mansoer Jovidan (1999). Berdasarkan keadaan tersebut , dapat dinyatakan bahwa Efektifitas Anggaran dipengaruhi oleh Kualitas Manajer.

Hubungan dan pengaruh Kualitas Manajer (X1) terhadap Kinerja Operasional Usaha (X3), dilatar belakangi oleh dinamika dalam kehidupan organisasi koperasi. Efektif tidaknya manajer dalam melaksanakan tugas dipengaruhi Peran yang dilakukan Manajer dalam kepemimpinannya dan beberapa faktor perilaku manajer sebagai individu, diantaranya : Fisiologis , yang berkenaan dengan kemampuan fisik maupun mental., Lingkungan Organisasi dan Psikologis, yakni persepsi , sikap , kepribadian dan motivasi . Namun demikian faktor kemampuan yang bersifat lahiriah yang meliputi : *Conceptual skill* , *Human skill* , *Administrative skill* dan *Tehnical skill* dapat dipelajari yang memungkinkan seorang manajer menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai melalui kinerja yang dijalankannya.

Keadaan tersebut didukung oleh beberapa teoridan temuan , diantaranya : Gibson *at al.* (1989:35-55) , Herry Mitzburg dalam Robbin (2001:188-193) , Huezynski *and* Burhanan (1991:415) , Mitrani *at al.* (1992) dalam Darma (2002) , Bergenhegouwen (1997) , Lianny (2003:17) , Kreitner *and* Angelo (1995:241) , Cartwright (1999:198) , Goetsh *and* Devis (1997:251) , Danandjaya (1986:66) , Ropke (1995:25-26) , Schumpeter dalam Yugo Sariyun (1997:72) . Berdasar keadaan tersebut , dapat dijelaskan bahwa Kinerja operasional usaha koperasi dipengaruhi oleh Kualitas manajer .

Hubungan dan pengaruh Kualitas Manajer (X1) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y1) , dilatar belakangi oleh peranan manager yang sebagai kuasa usaha (*business mandatory*) dari pengurus koperasi untuk menjalankan tugas-tugas sesuai dengan kuasa yang dilimpahkan kepadanya dalam tugas manajerial dengan semua capabilitas yang dimiliki , mulai dari perencanaan ,

pengorganisasian , pelaksanaan , pengendalian serta fungsi kepemimpinan yang berjiwa wirausaha dengan integritas yang tinggi terhadap kerja yang dilakukan. Namun demikian sesuai dengan jiwa koperasi , orientasi kemanusiaan merupakan salah satu pertimbangan yang tidak harus dilupakan. Tugas manajer dalam fungsi pelayanan kepada anggota sebagai pemilik-pengguna merupakan pertimbangan yang mesti dicermati , karena titik tekan tujuan koperasi adalah memberikan manfaat meningkatkan kesejahteraan anggota baik individu maupun secara bersama-sama dan juga memberikan manfaat pada masyarakat sekitar baik bidang ekonomi , sosial dan budaya untuk anggota dan non anggota koperasi.

Keadaan tersebut didukung oleh beberapa teori dan temuan, diantaranya : Terry dalam Nawawi (2000:39) , Robbin (1998:39) , Hanel (1985:99) , Mitzburg dalam Stephen P Robbin (2001:4) , Sutarto (2001:17) , Stoner *and* Freeman (1992:43) , Gibson et al (1989:334) dan penelitian sebelumnya : Ireland *and* Hitt (1999:43-57) , Hill *and* Graret (1998:124) , Dessler (1997:265) , Huczynsky *and* Buchanan (1991:415) , Cartwright (1999:198) , West (2000:15) , Ropke :1995 : 25-26) , Munker (1997:1) , ICA (1995) , Sharma (1997).

Hubungan dan Efektifitas Penganggaran (X2) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y1), dilatar belakangi oleh Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan atau *bottom-up* . Pendekatan *top-down* dapat menimbulkan perilaku disfungsional , sementara pendekatan *bottom-up* memungkinkan peningkatan negoisasi untuk mencapai tujuan organisasi . Fungsi legalitas dari anggaran koperasi dilakukan oleh para anggota koperasi pada Rapat Anggota Tahunan. (RAT) dan anggota merupakan pengguna-pemilik , pengguna-pengendali , dan pengguna-penikmat. di mana RAT merupakan institusi

tertinggi dalam organisasi koperasi yang harus ditaati. Dengan demikian untuk pencapaian kesejahteraan anggota koperasi , pengembangan koperasi berdasar keinginan anggota., yang dimanifestasikan melalui anggaran. Dengan demikian Efektifitas terhadap implementasi anggaran sesuai dengan fungsi-fungsinya , akan dapat fokus dalam pencapaian tujuan koperasi yang dikehendaki oleh anggota.sesuai dengan visi dan misi yang diembannya.

Keadaan tersebut didukung oleh beberapa teori dan temuan, di antaranya Horngern (1982:172) , Grey and Rickerts (1982:331) , Caplan, (1971:85-88) , Backer and Green (dalam Maimunah (1977), Candra. (1992) , Tesone (2001) , Blondal (2001) , Cave (2001) , Blocher,Chen and Lin (2000:350) , Hopwood (1976:43). Berdasarkan keadaan tersebut, dapat dikatakan bahwa Pencapaian tujuan koperasi dipengaruhi oleh Effektifitas anggaran .

Hubungan dan pengaruh Efektifitas Penganggaran (X2) dengan Kinerja Operasional Usaha (X3) , dilatarbelakangi oleh fungsi dan peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian . Dari sisi perencanaan , anggaran merupakan pengambilan keputusan masa datang yang disusun dan dilakukan oleh Organisasi manajemen koperasi terhadap sasaran yang akan dicapai dalam satu periode satu tahun kedepan. Anggaran tahunan ini berisi program kerja yang telah disepakati bersama dan digunakan sebagai pedoman. Keterlibatan unit-unit kerja koperasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan adanya peningkatan kinerja operasional usaha secara totalitas . Namun demikian dengan adanya unsur ketidak pastian yang mungkin dihadapi karena faktor-faktor diluar kendali manajemen koperasi , maka di mungkinkan adanya revisi anggaran . Efektifitas anggaran tercermin dari implementasi anggaran yang dijalankan yang akhirnya

dengan adanya evaluasi akan terlihat Kinerja operasional yang dicapai oleh manajemen koperasi secara actual.

Keadaan ini didukung oleh teori-teori dan temuan, diantaranya : Robbin (1998:22), Caplan (1971:83-88), Horngren (1982:172), Welsch (1965), Ray H Garison (1982:34) dan beberapa temuan penelitian antara lain : Yulk (1983), Hanson (1966), Anthoni Govindarajan (1998:387), Chandra (1992:171), Ronen and Livingstone (1975), Anthony *at al.* (1989:448), Govindarajan (1988), Hopwood (1976:110), Jae K Shim and Joel G Siegel (2001). Berdasarkan keadaan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa Kinerja Operasional Usaha koperasi dipengaruhi oleh Efektifitas anggaran.koperasi.

Hubungan dan pengaruh Kinerja Operasional Usaha (X3) terhadap Pencapaian tujuan koperasi (Y1), dilatarbelakangi bahwa Kinerja koperasi merupakan tingkah laku atau hasil yang merupakan pencerminan keberhasilan berkarya baik individu maupun lembaga, sehingga kinerja operasional usaha yang dilakukan oleh organisasi koperasi dalam menjalankan usaha ekonominya tidaklah sama dan sebangun dengan keberhasilan pencapaian tujuan koperasi yang didalamnya terkandung nilai-nilai dasar dan nilai-nilai etis. Pengukuran kinerja operasional koperasi dengan menggunakan penilaian obyektif yang dipengaruhi oleh posisi daya saing yang ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain : Assets usaha (*business assets*), kemampuan usaha (*capabilities of the business*) dan kemampuan kompetensi (*core competencies of corporation*) Dengan demikian keberhasilan pencapaian tujuan koperasi tersebut merupakan gabungan dari tujuan organisasi ekonomi dan sosial yang memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat serta kesehatan ekonomi usaha. Pada Kinerja operasional usaha

koperasi , kemampuan menghasilkan keuntungan merupakan hasil akhir para pembuat keputusan kegiatan usaha. Rasio keuntungan dapat pula digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat efisiensi pengelolaan usaha, adapun kinerja manajerial dalam operasional usaha koperasi didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan , investigasi , koordinasi , supervisi , negosiasi dan representasi.

Keadaan tersebut didukung oleh beberapa teori dan temuan , antara lain : Weston J Fred *et al.* (1992:30-31) , Humprey dalam Dougherty and Caremey (2001:1) , Drucker (1994:5) , Hanel (1985:245) , Garrison (1992:323) , Weston (1992:30-31). Mahony *et al.* (1963) , Murphy and Cleveland (1991) , Jacobsen (1996) , Davis (1997) , Parliament *et al.* (1990) . Berdasarkan keadaan tersebut maka dapat dikatakan Pencapaian tujuan koperasi dipengaruhi oleh Kinerja operasional usaha koperasi.

3.2 Hipotesis .

Berdasarkan latar belakang , tujuan , teori dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya , maka di bentuk hipotesis sebagai berikut :

- 1 . Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas Penganggaran. Koperasi di Jawa Timur.
- 2 . Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja operasional usaha. koperasi di Jawa Timur.
- 3 . Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan koperasi di Jawa Timur
- 4 . Efektifitas anggaran berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan koperasi di Jawa Timur.

- 5 . Efektifitas Penganggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja operasional usaha koperasi di Jawa timur.
- 6 . Kinerja operasional usaha berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan koperasi di Jawa Timur.



BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang hendak dipecahkan, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanatori, di mana jenis penelitian ini dimaksudkan untuk menunjukkan dan memperjelas hubungan dari sejumlah variabel penelitian dan melakukan pengujian hipotesis yang akan dilakukan meliputi variabel kualitas peran manajer, efektifitas anggaran, operasional usaha dan pencapaian tujuan koperasi. Tujuan utama dari penelitian jenis ini adalah untuk mengidentifikasi sebab akibat dari berbagai variabel yang telah disebutkan sebelumnya. Cooper and Emory (1995:113) menyatakan bahwa penelitian yang menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa faktor/variabel yang sudah ditetapkan, maka penelitian ini adalah jenis penelitian penjelasan (*Explanatory Research*).

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan di mana dalam pembuktian hipotesisnya didasarkan pada informasi data hasil pengukuran. Dengan demikian, semua variabel penelitian ini dilakukan pengukuran guna mendapatkan data kuantitatif. Sejalan dengan apa yang telah dijelaskan sebelumnya maka penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Sesuai dengan tujuan penelitian maka, penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan (*Explanatory* atau *Confirmatory*), yakni menjelaskan hubungan sebab akibat (kausal) antara variabel-variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis secara empiris.

Penelitian ini, unit analisisnya adalah, adalah koperasi KPRI yang memiliki manajer dan telah melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) di Jawa Timur. Sedangkan responden sebagai pengambilan data adalah Manajer. Rancangan penelitian ini adalah penelitian survey, metode pengumpulan data yang digunakan kuisioner dengan mendatangi responden, melalui kontak person dan kurir sebagai alat pengumpul data. Menurut peneliti bahwa menggunakan kuisioner sudah cukup memadai. Kurun waktu (*time horizon*) yang diteliti adalah *cross sectional*, yaitu hanya meneliti suatu waktu tertentu dengan banyak subyek penelitian.

4.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.

4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini dapat diberikan makna sebagai keseluruhan unit analisis yang memiliki persamaan karakteristik (Singarimbun dan Efendi .1995:152) adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. KPRI yang dipimpin oleh manajer sebagai kuasa usaha yang menjalankan kegiatan operasional usahanya dan bertanggungjawab pada kinerja dan pengendalian sebagian faktor kinerja.
2. Resmi sebagai organisasi koperasi yang berbadan hukum dan terdaftar pada kantor Dinas Koperasi Jawa Timur, sehingga memudahkan tempat kedudukan untuk ditelusuri.

3. Secara rutin melakukan pertanggungjawaban dengan melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai institusi tertinggi kedudukannya dalam koperasi.

Mengacu pada teori dalam *Method* Penelitian yang ditulis oleh Singarimbun dan Effendi (1995:152), Nasir (1999:327), Indiantoro dan Supomo (2002:115), maka jumlah anggota populasi pada tahun 2006 sebanyak 803 KPRI yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 Jumlah Koperasi KPRI Jawa Timur

4.2.2. Sampel

Mempertimbangkan bahwa jumlah anggota populasi (*population size*) atau unit analisis yang sangat banyak sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 yang cukup besar dan adanya kendala-kendala yang ada, maka dalam penelitian ini akan menggunakan sampel. Seperti yang telah dijelaskan oleh Arikunto (1998:120) bahwa sampel adalah pemilihan wakil dari seluruh subyek (populasi) penelitian. Dengan demikian generalisasi hasil penelitian didasarkan pada data sampling.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa Sampel dalam penelitian disini adalah sebagian dari anggota populasi yang terpilih untuk mewakili seluruh anggota populasi. Oleh karena itu sampel harus mempunyai kualifikasi yang dapat mewakili keadaan populasi, atau dengan kata lain memiliki *representative* yang tinggi, maka jumlah sampel (*sample size*) dan pengambilan sampel harus mendapatkan perhatian yang cukup dalam setiap kegiatan penelitian.

Mempertimbangkan besaran populasi (*population size*) atau unit analisis yaitu sejumlah 803 KPRI sebagaimana digambarkan dalam Tabel 1.1 yang telah dijelaskan sebelumnya dan disertai dengan alasan perlunya pengambilan sampel, maka agar sampel tetap memiliki representativitas tinggi diperlukan jumlah

sampel dan pengambilan sampel yang dapat diterima. Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 138 KPRI yang tersebar di wilayah Jawa Timur.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka besarnya sampel yang diambil sebanyak 138, kiranya telah pula memenuhi syarat untuk mewakili populasi digunakannya metode analisis data dalam SEM (*Structural Equation Modeling*). Hal ini mengacu apa yang dinyatakan oleh Ferdinand (2000:47) bahwa “ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil *Structural Equation Modeling* (SEM)”. Ukuran sebagaimana dalam metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan *sampling*. Berapa ukuran sampel yang harus digunakan, menurut Hair *et al.*(1995), besar sampel minimum untuk SEM adalah 100 dan menemukan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bilamana ukuran sampel menjadi lebih besar, misal 400, maka metode akan menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Namun demikian dalam penelitian ini cara untuk menentukan besarnya sampel yang di ambil adalah berdasarkan rumus sebagai berikut (Suhartono, 1998:57):

$$n = \frac{Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

di mana:

n = Jumlah sampel yang diperlukan

$Z\alpha^2$ = harga kurva normal yang tergantung dari harga alfa (0,05)=1,96

p = estimator proporsi populasi

q = (1-p)

d = derajat kesalahan yang dapat diterima (α).

Penelitian ini memprediksikan nilai p sekitar 0,01 dan $\alpha = 0,05$. Prediksi nilai p sekitar 0,01 didasarkan pada alasan bahwa tingkat pengembalian (*respon rate*) untuk penelitian survei yang melibatkan respon manajer di Indonesia sekitar 10%. Dari apa yang telah dikemukakan tersebut, maka jumlah sampel penelitian di nyatakan sebesar:

$$p = 0,1 \text{ maka } n = \frac{(1,96)^2 (0,1) (0,9)}{0,0025} = \frac{0,345744}{0,0025} = 138$$

Jadi berdasar argumen Hair *et al.* (1992) dan berdasar prediksi yang telah diuraikan tersebut, maka sampel penelitian ini 138 responden.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Mengingat elemen populasi tersebar di seluruh Jawa Timur, maka diperlukan penggunaan sampel yang cukup untuk mencerminkan populasi yang ada. Selanjutnya terhadap sampel yang ada, dilakukan prosedur pengambilan jumlah sampel yang dilakukan secara *multi stages sampling* atau pengambilan sampel bertahap.

Tahap pertama, sampel dilakukan terhadap kota/kabupaten dengan metode *purposive sampling*, yaitu mengambil daerah kota/kabupaten yang memiliki KPRI unggulan. Banyaknya kota/kabupaten yang dijadikan sampel penelitian ini adalah 4 kota/kabupaten yang nyata-nyata memiliki KPRI unggulan, meliputi: Kabupaten Gresik, Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Malang dan Kota Malang.

Tahap kedua, sampel dilakukan terhadap koperasi KPRI dengan menggunakan *proportional random sampling*. Sebagai lapisan kabupaten/kota yang terambil pada tahap pertama.

Adapun cara untuk menentukan jumlah yang cukup proporsional dari sampel yang diambil untuk setiap daerah sasaran adalah sebagai berikut:

1. Mengingat jumlah KPRI yang ada pada lapisan pertama jumlahnya relatif banyak, sehingga diperlukan proporsi yang cukup untuk mewakili jumlah sampel pada masing-masing daerah: Kota Malang, Kab. Gresik, Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Malang.
2. Menentukan besaran proporsi sampel masing-masing daerah dengan jumlah yang didasarkan pada prosentase terhadap keseluruhan jumlah sampel yang diambil, dengan demikian diharapkan masing-masing daerah tetap terwakili dengan jumlah yang proporsional dan tetap memiliki representativitas tinggi.
3. KPRI yang ada di kota/kabupaten diacak (*random*) dengan menggunakan kertas yang digulung dan diambil sesuai dengan jumlah proporsinya, disusun dalam daftar nomor urut.
4. KPRI hasil random, dengan disertai Surat Pengantar Dinas Koperasi setempat, dilakukan pengambilan data dan informasi sesuai dengan kuisioner yang tersedia.

Keseluruhan sampel dari penelitian ini adalah 138 KPRI, dengan besaran sampel pada masing-masing daerah tampak pada perhitungan, sebagai berikut:

Tabel 4.1
JUMLAH ALOKASI SAMPEL

Kabupaten/Kota	Jumlah Kop. KPRI	S a m p e l	
		Persen (%)	KPRI
Kab. Gresik	56	22,5%	31
Kab. Tulungagung	81	32,7%	45
Kab. Malang	67	27,0%	37
Kota Malang	44	17,8%	25
	248	100%	138

Sumber: Dinas Koperasi Kab. Gresik, Kab. Tulungagung, Kab. Malang dan Kota Malang- Data diolah.

Perhitungan Persentase Proporsional Sampel (*Proportional Random Sampling*).

Jumlah KPRI Kota dan Kabupaten daerah amatan yang terambil pada tahap pertama.....248 KPRI

Kabupaten Gresik:

Jumlah KPRI Kabupaten Gresik..... 56 KPRI

Proporsi (%) sampel Kab. Gresik: $56/248 \times 100\% = 22,5\%$.

Sampel proporsional random *sampling* dengan dasar tahap kedua =

$22,5\% \times 138$ keseluruhan sampel = 31 KPRI.

Kabupaten Tulungagung:

Jumlah KPRI Kabupaten Tulungagung..... 81 KPRI

Proporsi (%) sampel Kab. Tulungagung = $81/248 \times 100\% = 32,7\%$.

Sampel proporsional random *sampling* dengan dasar tahap kedua =

$32,7\% \times 138$ keseluruhan sampel = 45 KPRI

Kabupaten Malang:

Jumlah KPRI Kab. Malang..... 67 KPRI

Proporsi (%) sampel Kab. Malang = $67/248 \times 100\% = 27,0\%$

Sampel proporsional random *sampling* dengan dasar tahap kedua =

27,0% x 138 keseluruhan sampel = 37 KPRI.

Kota Malang:

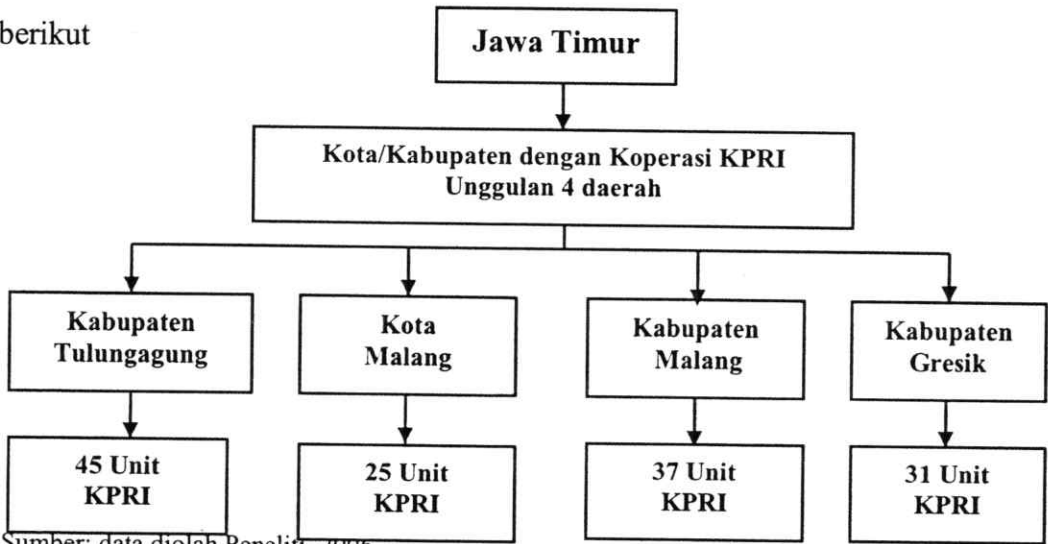
Jumlah KPRI Kota Malang..... 44 KPRI

Proporsi (%) sampel kota Malang = 44/284 x 100% = 17,8%

Sampel proporsional random sampling dengan dasar tahap kedua =

17,8% x 138 keseluruhan sampel = 25 KPRI.

Prosedur penarikan sampel secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut



Sumber: data diolah Peneliti, 2006

Gambar 4.1
PROSEDUR PENARIKAN SAMPEL

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Klasifikasi variabel dalam penelitian ini dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen (*Independent Variable*):
(X₁) Kualitas Manajer
2. Variabel Endogen (*Intervening Variable*):
(X₂) Efektivitas Anggaran.
(X₃) Kinerja Operasional Usaha.

3. Variabel Endogen (*Dependent Variable*):

(Y₁) Pencapaian Tujuan.Koperasi

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
KLASIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Simbol	Indikator
Kualitas Manajer	X ₁	a. Pendidikan (X _{1.1}) b. Pelatihan (X _{1.2}) c. Persepsi Tugas (X _{1.3}) d. Daya Kreativitas (X _{1.4}) e. Jiwa Sikap Wirausaha (X _{1.5}) f. Kepemimpinan (X _{1.6}) g. Orientasi Kemanusiaan (X _{1.7}) h. Integritas (X _{1.8})
Efektivitas Penganggaran	X ₂	a. Pengambilan keputusan (X _{2.1}) b. Efektivitas Anggaran Penjualan (X _{2.2}) c. Efektivitas Anggaran Biaya (X _{2.3}) d. Efektivitas Sasaran anggaran (X _{2.4}) e. Efektivitas keterlibatan proses penyusunan Anggaran (X _{2.5}) f. Efektivitas Evaluasi Anggaran (X _{2.6}) g. Efektivitas Revisi anggaran (X _{2.7})
Kinerja Operasional Usaha	X ₃	a. Prediksi Peraturan (X _{3.1}) b. Kemampuan partisipasi SDM dalam PM, ROA, ROE (X _{3.2}) c. Koordinasi antar unit (X _{3.3}) d. Inovasi (X _{3.4}) e. Otonomi dalam pencapaian efisiensi (X _{3.5})
Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi	Y ₁	a. Proporsi SHU Anggota (Y _{1.1}) b. Pemenuhan Kebutuhan ekonomi anggota (Y _{1.2}) c. Pemenuhan kebutuhan sosial anggota (Y _{1.3}) d. Proporsi karyawan non anggota (Y _{1.4}) e. Proporsi dana untuk masyarakat dari SHU (Y _{1.5})

Sumber : data diolah

berikut ini variabel-variabel beserta indikator, sumber data dan instrumen penelitiannya dapat disajikan secara lengkap dalam Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Matrik Variabel - Variabel
Penelitian

Variabel	Simbul	Indikator	Skala	Sumber data	Instrumen
Kualitas Manajer	X1	-pendidikan -pelatihan -persepsi tugas -kreatifitas -wirausaha -kepemimpinan -orientasi kemanusiaan -integritas	Ordinal " " " " " " " "	Primer " " " " " " "	Kuisoner " " " " " " "
Efektifitas Penganggaran	X2	-pengambilan keputusan -penjualan -pengendalian beaya -sasaran -keterlibatan -evaluasi -revisi.	Ordinal " " " " " " "	Primer " " " " " " "	kuisoner " " " " " " "
Kinerja Operasional usaha	X3	- Prediksi Peraturan - Kemampuan partisipasi SDM dlm PM ,ROA, ROE - Koordinasi antar Unit - Inovasi - Otonomi dalam pencapaian Efisiensi	Ordinal " " " " "	Primer " " " " "	kuisoner " " " " "
Pencapaian Tujuan Koperasi	Y	- Proporsi SHU anggota - Pemenuhan kebutuhan Ekonomi anggota - Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota - Proporsi karyawan Non Anggota - Proporsi dana untuk masyarakat dari SHU	Ordinal " " " " "	Primer " " " " "	Kuisoner " " " " "

Sumber : Data diolah.

4.3.2. Definisi Operasional Variabel

4.3.2.1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen atau dikenal dengan variabel bebas dapat didefinisikan variabel yang diduga merupakan penyebab yang dapat mempengaruhi variabel terikat (Bentler *and* chouu 1993:38). Adapun variabel eksogen dalam penelitian ini adalah:

Kualitas Manajer (X_1)

Kualitas Manajer dioperasionalkan sebagai suatu rangkaian kemampuan dan pola tingkah laku / perilaku yang diharapkan atas peran seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu di dalam kegiatan usaha, sehingga di dalamnya akan ditemukan bentuk dan proses relasi antar elemen dalam struktur yang akan menuju persamaan kepentingan yang ada kaitannya dengan pencapaian target tertentu pada saat unsur-unsur yang ada saling berhubungan satu dengan lainnya

Dari tinjauan teoritik dan kajian empirik, (Robbin,1991:71) kemampuan menjalankan peran selalu dihubungkan dengan status dan kedudukannya dalam lingkungan pekerjaan dan perilaku pimpinan. Selanjutnya melaksanakannya dalam implementasi visi dan misi organisasi/bisnis memerlukan pimpinan yang memiliki kemampuan kreativitas, *courage*, ketegaran, inspirasi personal, kapabilitas pimpinan (Irreland, R.D *and* Hitt,1999), dan *conceptual skill*, *administrative skill*, *human skill*, *technical skill* .(Mitzburg, 1973) serta, (1) Fisiologis: kemampuan fisik dan mental, (2) Psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, motivasi (Gibson *et al.*1989) dalam melaksanakan tugasnya.

Delapan indikator kualitas manajer: pendidikan, pelatihan, kreativitas, (Irreland RD *and* Hitt, 1999), persepsi, kepemimpinan, wirausaha

(Mitzburg,1973), (Gibson,1992), (Meridith, 2000), (Robbins, 2001), orientasi kemanusiaan (Felix C. *et al.*1999), Integritas (Mc Clelland ,1993)

Dalam variabel Kualitas Manajer yang merupakan variabel konstruk/laten diukur dengan menggunakan delapan macam indikator yang terobservasi (*observed variable*) yakni:

a. Pendidikan ($X_{1.1}$)

Pendidikan merupakan pendidikan formal yang diperoleh para manajer yang dapat menggambarkan kapabilitas sumber daya manusia yang mencakup kecakapan, dan pengetahuan yang dimiliki dalam menduduki dan menjalankan perannya sebagai manajer di koperasi. Pada pendidikan digunakan untuk mengembangkan individu, dan pendidikan mewakili perluasan individu sehingga dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan respon yang paling tepat.

Item-item pembentuknya yang meliputi : 1. Pendidikan formal yang pernah dicapai. 2. Pendidikan non formal yang pernah diikuti. 3. Lama waktu Diklat yang pernah ditempuh. Pengukuran item-item indikator menggunakan skala likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5 , di mana skala 1 menunjukkan sangat kurang tinggi, skala 2 menunjukkan kurang tinggi, skala 3 menunjuk cukup tinggi , skala 4 menunjukkan tinggi dan skala 5 menunjukkan sangat tinggi. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

b. Pelatihan ($X_{1.2}$)

Pelatihan berupa pelatihan keterampilan yang diterima dan diberikan oleh pihak pemerintah melalui Dinas Koperasi, balai pelatihan, ataupun pelatihan yang diberikan oleh pihak swasta yang berkaitan dengan ilmu manajemen .

Item-item yang membentuknya meliputi : 1. Kemudahan mendapatkan pelatihan. 2. Pelatihan yang pernah diikuti. 3. Pengaruh Materi pelatihan yang diterima . 4. Banyaknya kegiatan pelatihan . Pengukuran item-item dari indikator pelatihan diukur dengan menggunakan skala likert. dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan Sangat tidak bermanfaat, sangat tidak perlu, sangat tidak setuju dan sangat tidak sesuai., skala 2 menunjukkan tidak bermanfaat, tidak setuju, tidak sesuai ataupun tidak sesuai , skala 3 menunjukkan cukup bermanfaat , cukup setuju sesuai atau cukup bermanfaat, skala 4 menunjukkan bermanfaat, sesuai ataupun setuju , skala 5 menunjukkan sangat bermanfaat , sangat sesuai atau sangat setuju. Dikumpulkan dengan menyusun daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

c. Persepsi Tugas ($X_{1.3}$)

Persepsi tugas yaitu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (Gibson,1992:17).

Persepsi tugas merupakan hal-hal yang mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan pengartian atau penafsiran stimulus sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. Dengan demikian persepsi merupakan jawaban yang diarahkan dalam memandang tugas kewajiban yang disandangnya dalam organisasi yang dipimpin atas kapabilitas yang dimilikinya.

Item-item pembentuknya meliputi antara lain : 1. Penafsiran program peningkatan kecakapan dan ketrampilan. 2. Pandangan ketercukupan prekwensi pelaksanaan program. 3. Tinggi rendahnya upaya yang secara langsung dapat mempengaruhi kemajuan koperasi. 4. Tinggi rendahnya upaya dipandang dari kegiatan usaha.

Item-item yang membentuk indikator persepsi tugas diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5 , di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju atau tidak pernah , skala 2 tidak setuju atau pernah , skala 3 cukup setuju atau kadang-kadang, skala 4 setuju atau sering dan skala 5 sangat setuju atau selalu.. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

d. Daya Kreativitas ($X_{1.4}$)

Suatu penciptaan gagasan atau ide-ide baru (mencakup produk, proses atau jasa)., dengan item-item yang membentuknya meliputi: 1. Kemudahan dalam mencari pemecahan berbagai masalah. 2. Tantangan dalam melihat masalah. 3. Kemudahan menyesuaikan . 4. Rasa keingin tahuan. 5. Kemudahan menerima gagasan baru. 6. Kepemilikan Imajinasi. 7. Melaksanakan sesuatu ide baru. Item-item dari indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5 , dimana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 kurang setuju, skala 3 cukup setuju, skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

e. Jiwa dan Sikap Wirausaha ($X_{1.5}$)

Jiwa dan sikap wirausaha di sini merupakan sikap yang dijiwai dan terwujud dalam rencana dan tindakan melakukan suatu usaha yang diambil dengan penuh percaya diri di dalamnya terkandung fleksibilitas, tingkat resiko keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai tujuan.

Item-item yang membentuknya meliputi antara lain : 1. Anggapan dalam menjalankan usaha. 2. Sikap dalam menjalankan usaha. 3. Upaya dalam bekerja.

4. Keberanian dalam bersaing. 5. Inisiatif, kreatif dan inovatif. 6. Kemauan dalam mengembangkan diri. 7. Keterencanaan secara sistimatis pekerjaan / usaha. 8. Pengendalian suatu pekerjaan / usaha. 9. Prediksi waktu yang akan datang. 10. Keberanian mengambil resiko di masa datang. 11. Pendalaman Pengetahuan dan keahlian. Item-item dari indikator ini diukur menggunakan skala likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan Tanpa pendapat, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

f. Kepemimpinan ($X_{1.6}$)

Kepemimpinan disini adalah Kepemimpinan yang terintegrasi yang di dalamnya memuat cara pemimpin dalam upaya untuk mempengaruhi bawahan dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pimpinan guna memotivasi orang-orang untuk mencapai suatu tujuan dan efektivitas organisasi melalui keputusan-keputusannya.

Item-item yang membentuk indikator kepemimpinan antara lain meliputi :

1. Ketata kelolaan Prosedur dan mekanisme kerja. 2. Tingkat kepercayaan terhadap bawahan. 3. Rincian dan penjelasan tugas kepada karyawan. 4. Standart kerja dan kegiatan kerja. 5. Hubungan pimpinan dan bawahan. 6. Keberfihakan dan informasi terhadap perubahan. Item-item indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan Cukup setuju, skala 4 menunjukkan Setuju dan skala 5 menunjukkan Sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar

pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

g. Orientasi Kemanusiaan ($X_{1.7}$)

Adalah sebagai cara bertindak, bersikap dan berperilaku positif sebagai insan yang beradab dengan rasa peduli dan bersimpati pada orang lain dengan berbuat saling menghormati, tolong menolong, tidak membedakan harkat, martabat dan hakekat sebagai makhluk sosial.

Item-item pembentuk indikator orientasi Kemanusiaan yang membentuknya, meliputi : 1. Perlunya peningkatan kualitas kesejahteraan. 2. Rasa empati. 3. Memberikan bimbingan dan kepedulian dan simpati.. Item-item dari indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan tidak setuju, skala 3 menunjukkan cukup setuju, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

h. Integritas ($X_{1.8}$)

Merupakan keteguhan dan berprinsip dalam melaksanakan tugas, setia, jujur akan apa yang dilaksanakan dengan menjunjung tinggi tanggung jawab yang menjadi bagian dari aktivitasnya.

Item-item pembentuk indikator Integritas ini dirancang meliputi antara lain : 1. Tingkat kejujuran dan kepercayaan. 2. Kemampuan disiplin dan tanggung jawab. 3. Etika 4. Pemahaman dan penjiwaan terhadap visi dan misi koperasi. 5. Pelayanan dan keterampilan komunikasi. 6. Keterbukaan menerima saran. 7.

Sumpah jabatan.. Item-item dari indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert, di mana penskalaan 1 sampai 5, pada skala 1 menunjukkan Sangat setuju, skala 2 tidak setuju, skala 3 cukup setuju, skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju.

Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

4.3.2.2. Variabel Endogen 1 (*Intervening*)

Variabel endogen satu berfungsi juga sebagai variabel *intervening* (antara) dalam penelitian ini adalah:

Efektivitas Penganggaran (X_2)

Efektivitas Penganggaran merupakan serangkaian upaya keberhasilan pengelolaan anggaran yang telah direncanakan, disusun, diterapkan dan digunakan sebagai pedoman kegiatan yang ditetapkan lebih dahulu, di dalamnya memuat target-target yang dijabarkan dalam program kerja dan sasaran hasil guna yang tidak lepas dari kebijakan dan rencana strategi, dijabarkan dalam angka-angka, mencakup masalah keuangan (pendapatan dan biaya), umumnya dalam kurun waktu satu tahun.

Ketujuh indikator Efektivitas Anggaran yakni, keterlibatan penyusunan anggaran, evaluasi anggaran, revisi anggaran, sasaran anggaran, merupakan instrumen yang digunakan oleh Muslimah (1997), pengambilan keputusan (Yulk, 1998) dan Efektivitas Anggaran penjualan dan Efektivitas Anggaran biaya (Robbin,1991), (Welsch,1991).

Upaya anggaran dapat berjalan efektif, maka anggaran dapat digunakan untuk tujuan koordinasi, komitmen, tanggung jawab yang lebih besar untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Welsch,1991). Penyusunan anggaran

dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* atau *bottom up* (Chandra, 1992) berdasar standar dan norma yang digunakan sebagai alat pengendali realisasi. Anggaran di dalamnya mencakup proyeksi keuangan dan memadukan pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan.

Dalam kegiatan ini meliputi:

1. Kemampuan mengelola anggaran usaha.
2. Kemampuan mengelola kebijakan anggaran perusahaan, meliputi penjualan, kualitas harga, variasi usaha dan saluran distribusi usaha.
3. Kemampuan mengelola anggaran keuangan meliputi alokasi sumber dana agar operasional usaha berjalan dengan baik.

Berdasar hal tersebut, maka variabel/konstruk laten (*latent variable*) yang diukur dari Efektivitas Anggaran, dengan indikator-indikator yang meliputi:

a. Pengambilan Keputusan ($X_{2,1}$)

Pengambilan keputusan merupakan bentuk dan cara memberikan instruksi, perintah yang dikehendaki dan dikomunikasikan serta mengikat bawahan untuk mengerjakan yang merupakan cara seorang pimpinan dalam menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahan.

Item-item indikator yang membentuknya , meliputi : 1. Keterlibatan pengambilan keputusan. 2. Fungsi dan kewenangan dalam mengambil keputusan. 3. Penghargaan terhadap pengambilan keputusan. 4. Dorongan pengambilan keputusan.. Item-item dari indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert, di mana skala1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala2 menunjukkan tidak setuju , skala 3 menunjukkan cukup setuju, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 4 menunjukkan sangat setuju., dikumpulkan dengan menggunakan daftar

pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

b. Efektivitas Anggaran Penjualan ($X_{2,2}$)

Efektifitas anggaran penjualan merupakan proses penetapan dan pelaksanaan kegiatan, penetapan kegiatan korektif yang diperlukan akan terjadi lepasnya hak (*passing title*) barang dan jasa dalam kegiatan normal usaha.

Item-item yang membentuk indikator efektifitas anggaran penjualan meliputi : 1. Kesesuaian fungsi yang dimiliki dalam proses perencanaan (anggaran) penjualan. 2. Kemampuan perencanaan dan pelaksanaan (efektifitas) anggaran penjualan. 3. Pencerminan tinggi rendahnya anggaran penjualan dalam kegiatan usaha. 4. Perlunya anggaran penjualan untuk meningkatkan dorongan penjualan barang dan jasa. Item-item pembentuk indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan tidak setuju, skala 3 menunjukkan tanpa pendapat, skala 4 setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

c. Efektivitas Anggaran Biaya ($X_{2,3}$)

Efektifitas anggaran biaya merupakan proses penetapan dan pelaksanaan kegiatan serta tindakan korektif yang diperlukan dalam pengalokasian sumber dana.

Item-item yang membentuk indikator efektifitas anggaran biaya, meliputi : 1. Tinggi rendahnya anggaran biaya cermin dari tinggi rendahnya aktivitas. 2. Hubungan tinggi rendahnya biaya dengan tingkat keuntungan. 3. Hubungan Kemampuan anggaran biaya untuk mengurangi pengeluaran biaya. Item-item

pembentuk indikator tersebut ini dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan tidak setuju, skala 3 menunjukkan tanpa pendapat, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

d. Efektivitas Sasaran Anggaran ($X_{2.4}$)

Effektifitas sasaran anggaran merupakan target ideal yang dapat dicapai yang di dalamnya terdapat tingkat kesulitan dan kemungkinan-kemungkinan yang harus dipertimbangkan dari berbagai fungsi yang akan melaksanakan anggaran.

Item-item yang membentuk indikator efektifitas sasaran anggaran , meliputi :1. proses pengarahan target yang berkelanjutan. 2. Hubungan kesulitan dengan peningkatan prestasi pada sasaran yang dituju. 3. Pencitraan fungsi simbol dalam keputusan. 4. Keterlibatan keputusan sebagai fungsi penghubung dan motivasi 5. Keahlian dan pengetahuan khusus dalam mencapai sasaran . 6. Terjadinya perubahan sasaran Item-item dari indikator tersebut dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan tidak setuju, skala 3 menunjukkan tanpa pendapat, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

e. Efektivitas Keterlibatan Proses Penyusunan Anggaran ($X_{2.5}$)

Effektifitas keterlibatan proses penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan manajer pada pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran yang berisi informasi secara teknis benar dan berisi angka yang akurat

yang menjadi tanggung jawabnya dan merupakan aktivitas efektif menciptakan keselarasan tujuan secara menyeluruh serta kepemilikan komitmen terhadap pelaksanaan anggaran.

Item-item yang membentuk indikator efektifitas keterlibatan penyusunan anggaran meliputi : 1. Peran serta secara aktif dalam Proses penyusunan anggaran. 2. Informasi anggaran terhadap tanggung jawab dan beban tugas . 3. Proses Ketersediaan Waktu , keahlian , ketrampilan dalam penyusunan dan penerapan anggaran. 4. Laporan capaian dan format pelaporan.anggaran Item-item pembentuk indikator tersebut pengukurannya menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan tidak setuju , skala 3 menunjukkan tanpa pendapat, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

f. Efektivitas evaluasi anggaran ($X_{2.6}$)

Effektifitas evaluasi anggaran merupakan nilai yang bergantung pada jumlah tekanan untuk memenuhi sasaran anggaran dan evaluasi anggaran yang berbasis proses pencapaian (*deemphasizing target*).

Item-item yang membentuk indikator efektifitas evaluasi anggaran, meliputi : 1. Keberhasilan capaian . 2. Tanggung jawab Penyimpangan anggaran dan batasan penyimpangan . 3. Arahan dan penjelasan penyimpangan atas rencana dan capaian. Item-item dari indikator tersebut pengukurannya menggunakan skala Likert, di mana penskalaan 1 sampai dengan 5 . Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan tanpa pendapat, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat

setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

g. Efektivitas Revisi Anggaran ($X_{2.7}$)

Effektifitas Revisi Anggaran merupakan kegiatan yang menjadi saran dan diskusi untuk melakukan perubahan serta ijin revisi (pengubahan) yang berorientasi pada proses pencapaian target.

Item-item yang membentuk indikator efektifitas revisi anggaran , meliputi : 1. Tata cara dan tata kelola permasalahan dalam proses perubahan anggaran. 2, Kewenangan melakukan perubahan. Item-item indikator ini pengukurannya menggunakan skala Likert, di mana penskalaan 1 sampai dengan 5. Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

4.3.2.3. Variabel Endogen 2 (*Intervening*)

Variabel endogen dua bertindak sebagai dan berfungsi sebagai variabel intervening (antara). Dalam penelitian ini adalah:

Kinerja Operasional Usaha (X_3)

Kinerja (*performance*) adalah kegiatan atau prestasi dalam hubungannya dengan pencapaian kegiatan (Hornby, 1995:860). Dijelaskan oleh Murphy dan Cleveland (1991:69) kinerja meliputi tingkah laku atau hasil yang merupakan pencerminan keberhasilan berkarya baik individu atau lembaga. Kalau diperlakukan untuk lembaga koperasi, maka kinerja lembaga menyangkut bidang organisasi, manajemen dan usaha (Jacobsen,1996; Davis, 1997). Untuk keperluan

ini maka kinerja bidang organisasi koperasi dinilai dari kegiatannya (Cropp,1996), bidang manajemen dinilai menurut kegiatannya (Davis,1997), bidang kerja usaha dinilai berdasarkan prestasi (Parliament, *et al.* 1990) Secara umum pengukuran kinerja dikenal pengukuran subyektif atau pengukuran justifikasi dan pengukuran obyektif atau non justifikasi (Murphy and Cleveland,1991). Pengukuran kinerja operasional usaha bidang organisasi menggunakan pengukuran subyektif dan untuk bidang usaha menggunakan pengukuran obyektif/non justifikasi (Cropp,1996; Davis,1997; Parliament, *et al.* 1990). Hanel (1985) menyoroti keberhasilan usaha koperasi ditinjau dari tiga parameter yakni *Business Success*, *Member Success*, *Development Success*

Dengan demikian maka kinerja operasional usaha, dioperasionalisasikan merupakan kemampuan yang menunjukkan pencerminan keberhasilan dalam menerapkan kebijaksanaan menyeluruh yang dapat meningkatkan operasi usaha dan organisasi usaha.

Variabel kinerja operasional usaha diukur dengan indikator-indikator: prediksi peraturan, Kemampuan partisipasi SDM dalam PM, ROA, ROE dan Koordinasi antar unit, Inovasi, Otonomi dalam pencapaian efisiensi.

a. Prediksi Peraturan ($X_{3,1}$)

Prediksi Peraturan merupakan kepekaan akan ketentuan-ketentuan dan aturan yang mendorong seseorang ataupun organisasi untuk melaksanakan hal-hal yang di kerjakan.

Item-item pembentuk indicator prediksi peraturan adalah : 1.Keterlibatan pengambilan keputusan. 2. Kapasitas pengambil keputusan. 3. Kewenangan pengambil keputusan. 4. Pelaksanaan fungsi pengambil keputusan. 5. Motivasi

pengambilan keputusan.. Item-item indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5. Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan cukup setuju , skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

b. Kemampuan partisipasi SDM dalam PM, ROA dan ROE ($X_{3,2}$)

Kemampuan partisipasi SDM dalam PM, ROA dan ROE merupakan aktivitas Sumber Daya Manusia yang di dalamnya terkandung kemampuan secara mandiri dan bersama-sama dalam suatu organisasi untuk menciptakan dan menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan anggota.

Tingkat kemampuan suatu organisasi usaha yang di dalamnya ada unsur utama SDM untuk menghasilkan laba guna memberikan kesejahteraan anggota organisasi dan peningkatan pengembangan organisasi. Kemampuan menghasilkan keuntungan adalah merupakan hasil akhir bagi pengambil kebijakan. Rasio keuntungan dapat dipakai sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat efisiensi pengelolaan kegiatan usaha (Weston *et al.*, 1992: 30-31).

Rasio keuntungan yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi koperasi sebagai berikut:

- a. Keuntungan atas penjualan "*Profit Margin*" (PM) rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian penjualan. PM merupakan perbandingan antara laba bersih (EAT) setelah dikurangi dengan beban bunga dan pajak dengan penjualan (*Net Sales*).

- b. Keuntungan atas kekayaan "*Return On Asset* " (ROA) sering disebut *Return On Investment* (ROI). Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi "ROA" merupakan perbandingan antara laba bersih (EAT) setelah dikurangi beban bunga dan pajak dengan total kekayaan/Aktiva (Investasi) suatu badan usaha .
- c. Keuntungan atas Modal Sendiri "*Return On Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi. "ROE" merupakan perbandingan antara laba bersih (EAT) setelah dikurangi bunga dan pajak dengan modal sendiri (*Equity*).

Item-item pembentuk indikator kemampuan partisipasi SDM dalam PM, ROE dan ROI adalah : 1.Kemampuan dan upaya menghasilkan laba.2. Partisipasi peningkatan laba. 3.Insentif dan promosi dalam Peningkatan usaha . 4. Tingkat Pendidikan dan pengalaman dalam mencapai keuntungan. 5.Proses pembinaan kemampuan usaha. Item-item indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5. Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan cukup setuju , skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju.

c. Koordinasi Antar Unit Usaha (X_{3,3})

Koordinasi antar unit usaha merupakan suatu tindakan yang dilaksanakan dan dijalin sedemikian rupa yang memiliki kemampuan profesional supaya semua tugas-tugas yang bersifat teknis operasional dan administratif dapat berjalan sesuai dengan tujuan di semua aspek organisasi.

Item-item pembentuk indikator koordinasi antar unit adalah : 1. Pelaksanaan kerjasama 2. Pencapaian target . 3. Manfaat kompetisi antar unit..4.

Prestasi antar unit. Item-item indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5. Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan cukup setuju , skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

d. Inovasi ($X_{3,4}$)

Inovasi merupakan upaya-upaya dan aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi untuk melakukan perubahan dalam proses usaha baik itu menyangkut peralatan, desain ataupun sistem usaha. ataupun pelayanan.

Item-item pembentuk indikator inovasi : 1. Kompetisi dan persaingan. 2. Kemudahan melakukan inovasi. 3. Tingkat kesulitan pencapaian keunggulan. Item-item tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, dimana skala 1 menunjukkan sangat rendah, skala 2 menunjukkan rendah, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan tinggi dan skala 5 menunjukkan sangat tinggi. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal.

e. Otonomi dalam pencapaian Efisiensi ($X_{3,5}$)

Otonomi dalam Pencapaian tujuan merupakan kemandirian di setiap unit tidak mempengaruhi manajer dalam pencapaian tingkat efisiensi finansial dan pengembangan usaha.

Item-item pembentuk indikator ini : 1. Pemberian dan pelaksanaan otonomi. 2. Stabilitas otonomi. 3. Keuntungan otonomi.

Item-item indikator ini diukur dengan menggunakan skala Likert , dengan penskalaan 1 sampai dengan 5. Pada skala 1 menunjukkan Sangat tidak setuju,

skala 2 menunjukkan Tidak setuju, skala 3 menunjukkan cukup setuju, skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

4.3.2.4 Variabel Endogen

Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1)

Pencapaian tujuan koperasi merupakan capaian tujuan sebagai keberhasilan gabungan dari tujuan organisasi ekonomi dan organisasi sosial yang memajukan kesejahteraan / pemenuhan kebutuhan anggota, non anggota, masyarakat dan kondisi kesehatan ekonomi usaha koperasi yang di dalamnya meliputi tingkat keuntungan yang memungkinkan organisasi tetap menjalankan usahanya dengan keuntungan ekonomis.

Pencapaian tujuan Koperasi merupakan variabel/konstruk laten yang diukur dengan lima variabel yang terobservasi (*observed variable*).

a. Proporsi Sisa Hasil Usaha (SHU) anggota ($Y_{1.1}$)

Proporsi SHU anggota merupakan manfaat bagi anggota dengan memberikan kontribusi secara adil kepada anggota yang di dalamnya meliputi pengembangan koperasi, membagikan kepada anggota seimbang atas transaksi yang anggota lakukan serta mendukung kegiatan lainnya yang disetujui oleh anggota.

Item-item pembentuk Proporsi SHU meliputi : 1. Pembagian SHU anggota. 2. Tata cara Pembagian SHU. 3. Bentuk SHU. Item-item pembentuk diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5

menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

b. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi Anggota ($Y_{1.2}$)

Pemenuhan kebutuhan Ekonomi Anggota merupakan seberapa jauh pelayanan usaha koperasi telah memberikan manfaat ekonomi bagi kepentingan anggota baik sebagai pemilik, konsumen maupun sebagai produsen barang dan jasa.

Item-item pembentuk Pemenuhan Kebutuhan ekonomi anggota, meliputi :

1. Kemudahan mendapatkan fasilitas. 2. Jalinan kemitraan usaha anggota. 3. Penumbuhan rasa kebersamaan (gotong royong) 4. Perolehan bantuan. 5. Sarana Pengamalan nilai-nilai moral. 6. Peluang anggota mendapatkan pelayanan . Item-item pembentuk. diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

c. Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota ($Y_{1.3}$)

Merupakan seberapa jauh koperasi memberikan manfaat sebagai wadah pembelajaran anggota untuk mengembangkan kerjasama, tolong menolong berdasar semangat kebersamaan dan solidaritas.

Item-item pembentuk pemenuhan kebutuhan sosial anggota, meliputi :1. Peluang kerjasama . 2. Perolehan informasi. 3. Santunan social 4. Perlindungan kepentingan. 5. Partisipasi penyelenggaraan kegiatan kemasyarakatan. Item-item pembentuk. diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1

sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

d. Proporsi Karyawan non Anggota ($Y_{1.4}$)

Seberapa besar koperasi memberikan manfaat ekonomi bagi kepentingan masyarakat dengan membuka lapangan kerja yang dapat memberikan pelayanan bagi usaha koperasi.

Item-item pembentuk Proporsi Karyawan non anggota meliputi :1. Keterbukaan kesempatan kerja non anggota. 2. Masa kerja non anggota. 3. Peningkatan karir karyawan non anggota. 4. Jumlah Karyawan non anggota. 5. gaji karyawan non anggota. 6. Jaminan hari tua karyawan non anggota. Item-item pembentuk tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

e. Proporsi Dana untuk Masyarakat dari SHU ($Y_{1.5}$)

Seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh koperasi telah memberikan manfaat sosial dengan memberikan santunan sosial, melakukan kegiatan amal bagi masyarakat umum non anggota.

Item-item pembentuk Proporsi dana untuk masyarakat dari SHU, meliputi : 1. Bantuan dana untuk pembangunan sarana umum. 2. Bantuan musibah pada

masyarakat. 3. Bantuan kegiatan masyarakat yang berkesinambungan. 4. Bantuan santunan anggota. 5. Bentuk bantuan pada masyarakat.

Item-item pembentuk tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan penskalaan 1 sampai dengan 5, di mana skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skala 2 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan tidak tahu, skala 4 menunjukkan setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju. Dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berbentuk data ordinal

4.4. Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

4.4.1. Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, pencatatan dokumen, dan studi pustaka (Arikunto, 1998:134). Untuk pengumpulan data digunakan metode pengumpulan data dengan metode angket, wawancara, pengamatan, uji (tes), dokumentasi.

Jenis data yang dikumpulkan dan digunakan dalam penelitian ini meliputi: data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang didapat atau dikumpulkan secara langsung dari obyek penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara survei yaitu menyebarkan kuisioner kepada responden.

Metode Pengumpulan data primer dalam penelitian survei ini adalah dengan menggunakan wawancara dan kuisioner yang ditujukan kepada KPRI yang data informasinya disampaikan oleh manajer . Pengumpulan untuk data primer ini dilakukan secara langsung oleh peneliti , kurir atau juga melalui jasa pos. Menyadari bahwa tingkat responden di dalam pengembalian kuisioner berdasar penelitian yang dilakukan mungkin sedemikian relatif kecil, maka

jumlah pengiriman kuisioner dilakukan dalam jumlah yang cukup banyak, sehingga jumlah pengembalian kuisioner tersebut dapat memenuhi jumlah sampel. Responden dalam penelitian ini adalah KPRI yang dipimpin oleh para manager yang tercantum pada Dinas Koperasi Wilayah Jawa Timur.

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan dari bukti-bukti yang berupa tulisan, laporan dari pakar atau peneliti, jurnal-jurnal ilmiah, dokumen resmi yang dikeluarkan oleh instansi. Data sekunder yang diambil dari penelitian ini juga berwujud laporan resmi dan dokumen-dokumen dari instansi terkait yakni dari Dinas Koperasi, Dinas Perdagangan, Dinas Infokom, Kantor Statistik Kabupaten/kota dan Propinsi Jatim.

Data sekunder yang dikumpulkan antara lain gambaran umum Koperasi KPRI DI Jawa Timur yang meliputi Jumlah Koperasi, Jumlah anggota Koperasi, Jumlah Koperasi yang melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT), Jumlah manager koperasi, dan pembinaan yang dilakukan oleh Dinas yang terkait.

4.4.2. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk data primer berupa kuisioner (daftar pertanyaan) yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kualitas manager, Efektivitas Anggaran, kinerja operasional usaha serta keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Kuisioner yang ada dikembangkan dengan menggunakan landasan teori dan konsep yang relevan, guna menjamin validitas isi instrumen tersebut. Skala rating yang digunakan adalah Skala Likert dengan penggunaan 5 skala yaitu: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Langkah selanjutnya rancangan kuisioner

dilakukan uji lapangan (*pre test*) sebagai langkah penyempurnaan dalam proses analisis terhadap jawaban pertanyaan. atas dasar analisis ini apakah pertanyaan-pertanyaan (*item*) tersebut telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas dalam penelitian. Hal ini mengingat ketepatan pengujian suatu hipotesis tidak akan mengenai sasaran bila data yang dipakai tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat variabel yang diukur. Untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dimaksudkan untuk menanyakan serangkaian pertanyaan dengan suatu harapan bahwa pertanyaan tersebut menyentuh konsep dan yakin bahwa peneliti mengukur konsep yang disiapkan dan bukan yang lain. Uji validitas yang digunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstruk masing-masing item (indikator), di mana suatu item (indikator) dikatakan valid konvergen jika uji hipotesis terhadap *loading factor* bersifat signifikan ($p\text{-value} \leq 0,05$).

Istilah reliabilitas sering diartikan konsisten, stabil atau dapat dipercaya. Suatu informasi dapat dinyatakan andal apabila dilakukan amatan ulang hasilnya tetap mantap atau stabil seperti yang diungkapkan semula. Pada tes uji reliabilitas output komputer langsung menunjukkan andal tidaknya variabel yang dipakai dalam penelitian. Dengan demikian, maka reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Composite reliability* (ρ_c). Instrumen penelitian untuk mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki $\text{composite reliability} \geq 0,7$ walaupun bukan merupakan standar absolut. Seperti halnya pada uji validitas, mengingat

ada variabel yang kualitatif dan kuantitatif, maka uji reliabilitas perlu dipertimbangkan.

4.5. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Jawa timur pada beberapa koperasi KPRI di Kota Malang, Kabupaten Malang, Kabupaten Gresik dan Kabupaten Tulungagung.. Dipilihnya keempat kota sebagai lokasi penelitian karena , banyak terdapat sejumlah KPRI yang aktif dan memiliki KPRI unggulan. Kriteria aktif dan tidaknya koperasi ditentukan oleh terselenggaranya Rapat Anggota tahunan (RAT). Dari data yang diperoleh dari Kantor Wilayah Departemen Koperasi Provinsi Jawa Timur tahun 2006, disebutkan bahwa dari KPRI yang ada di kota-kota di Jawa Timur, keempat kota tersebut yang telah disebutkan tersebut termasuk mempunyai keaktifan yang tertinggi.

Dipilihnya koperasi sebagai tempat dalam penelitian ini antara lain mengingat bahwa koperasi adalah organisasi usaha yang sesuai dengan kondisi kultural masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan pola “kekeluargaan dan gotong royong”. Bahkan, kekeluargaan kemudian menjadi asas dari koperasi. Karena tradisi kekeluargaan dan gotong royong yang dijalankan dalam pengelolaan koperasi , diharapkan koperasi lebih banyak membantu meningkatkan kesejahteraan anggota , tentunya apabila dikelola secara baik dan benar.

Selanjutnya seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) dipilih sebagai tempat penelitian karena sebagai sebuah koperasi primer yang anggotanya terdiri dari orang per orang dan bukannya terdiri dari koperasi-koperasi-KPRI mempunyai iklim organisasi dan potensi usaha yang kondusif. Hal ini berkaitan dengan anggota KPRI yang

sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tingkat pendidikan yang cukup memadai. Selain itu, para PNS telah memiliki pekerjaan yang cukup, dengan demikian KPRI relatif lebih berpotensi untuk dikembangkan. Potensi ini yang barangkali –pada kebanyakan KPRI– membutuhkan seorang (atau lebih) manajer yang bertugas untuk mengelola bidang-bidang usaha koperasi.

Waktu pelaksanaan penelitian ini dan analisis di lakukan mulai pertengahan tahun 2006 sampai pada pertengahan 2007.

4.6. Metode Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian maka, penelitian ini untuk maksud menjelaskan (*explanatory* atau *confirmatory*) yakni menjelaskan hubungan sebab akibat (kausal) antara variabel-variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis secara empiris, maka teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian beserta indikator-indikatornya. Data yang terkumpul dilakukan editing dan ditabulasikan ke dalam tabel yang kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskripsi adalah memberikan angka, bobot, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka relatif dalam persentase.

2. *Structural Equation Modeling* (SEM).

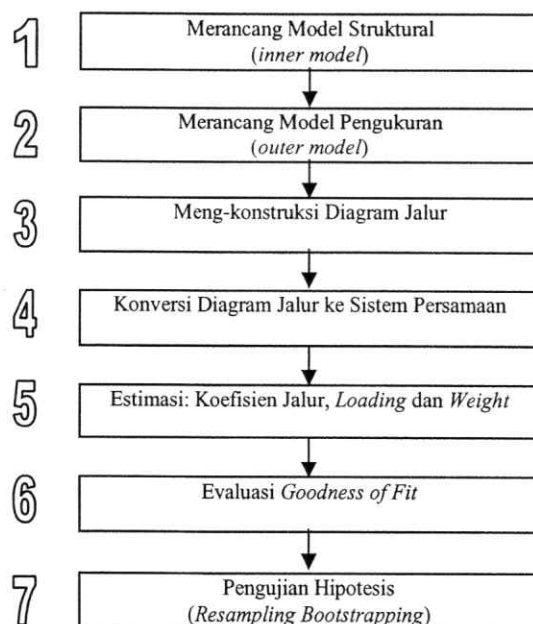
Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen Penggunaan SEM yang lengkap yang terdiri dari *measurement model* dan *structural model*.

Measurement model ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedangkan *structural model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand, 2000:30). Di samping itu dalam SEM juga dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, dan pengujian model hubungan antar variabel laten serta akhirnya mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural dan analisis regresi).

Model analisis SEM yang digunakan adalah analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan bantuan program komputer paket *SmartPLS*, dengan alasan bahwa:

1. Model analisisnya berjenjang dan model persamaan struktural memenuhi model rekursif.
2. Variabel Laten

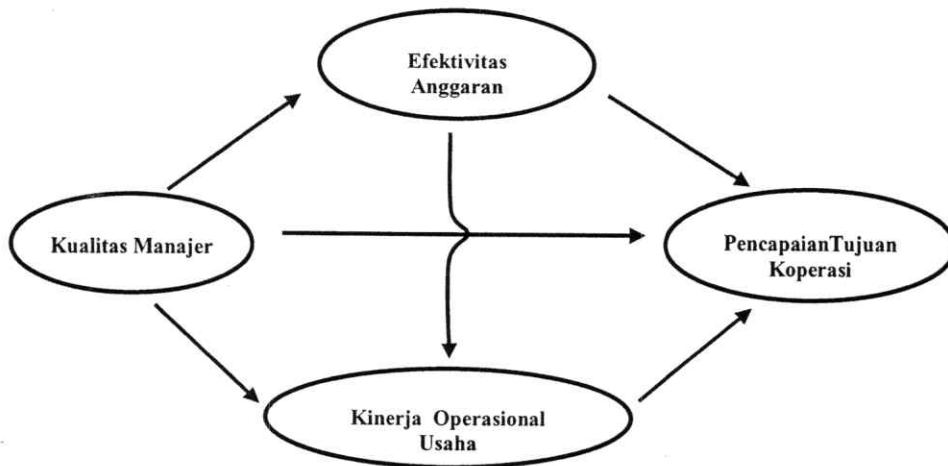
Adapun langkah-langkah di dalam analisis dengan PLS adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2
LANGKAH-LANGKAH ANALISIS PLS

1. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (*inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.



Gambar 4.3
INNER MODEL PADA ANALISIS PLS

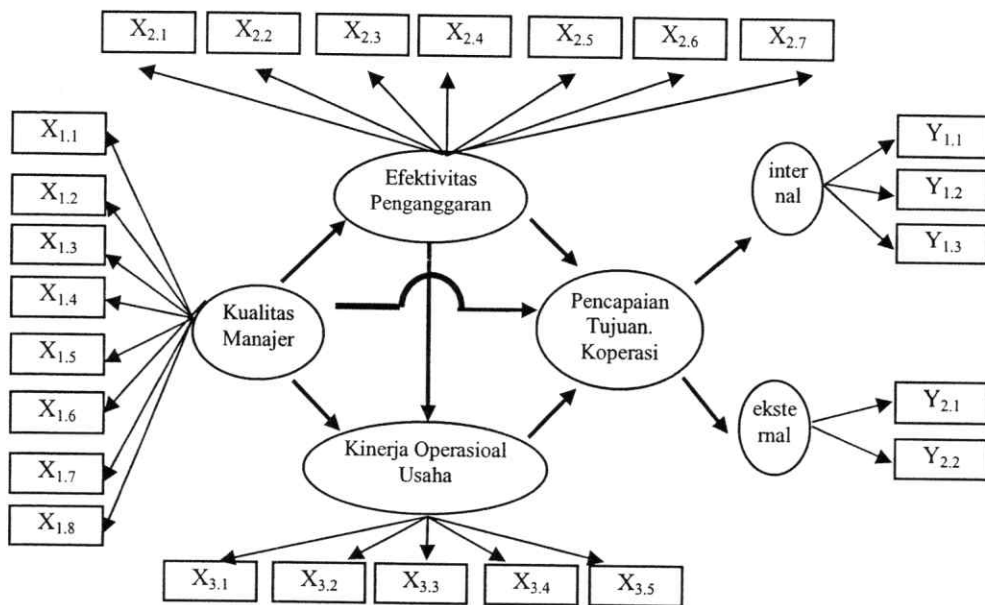
2. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Outer model di dalam penelitian ini semuanya bersifat refleksif, sehingga seperti pada SEM, yaitu hanya merujuk pada definisi operasional variabel, sesuai dengan proses perancangan instrumen penelitian.

3. Langkah Ketiga: Meng-konstruksi Diagram Jalur

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.





Gambar 4.4
DIAGRAM JALUR LENGKAP DENGAN OUTER MODEL

4. Langkah Keempat: Konversi Diagram Jalur ke Dalam Sistem Persamaan

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. Model indikator reflektif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

Untuk variabel laten Kualitas Manajer (reflektif)

$$\begin{aligned} X_{1.1} &= \lambda_1 \xi_1 + \delta_1 \\ X_{1.2} &= \lambda_2 \xi_1 + \delta_2 \\ X_{1.3} &= \lambda_3 \xi_1 + \delta_3 \\ X_{1.4} &= \lambda_4 \xi_1 + \delta_4 \\ X_{1.5} &= \lambda_5 \xi_1 + \delta_5 \\ X_{1.6} &= \lambda_6 \xi_1 + \delta_6 \\ X_{1.7} &= \lambda_7 \xi_1 + \delta_7 \\ X_{1.8} &= \lambda_8 \xi_1 + \delta_8 \end{aligned}$$

Untuk variabel laten Efektivitas Anggaran (reflektif)

$$\begin{aligned} X_{2.1} &= \lambda_9 \xi_2 + \delta_9 \\ X_{2.2} &= \lambda_{10} \xi_2 + \delta_{10} \\ X_{2.3} &= \lambda_{11} \xi_2 + \delta_{11} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}X_{2.4} &= \lambda_{12}\xi_2 + \delta_{12} \\X_{2.5} &= \lambda_{13}\xi_2 + \delta_{13} \\X_{2.6} &= \lambda_{14}\xi_2 + \delta_{14} \\X_{2.7} &= \lambda_{15}\xi_2 + \delta_{15}\end{aligned}$$

Untuk variabel laten Kinerja Operasional Usaha (reflektif)

$$\begin{aligned}X_{3.1} &= \lambda_{16}\xi_3 + \delta_{16} \\X_{3.2} &= \lambda_{17}\xi_3 + \delta_{17} \\X_{3.3} &= \lambda_{18}\xi_3 + \delta_{18} \\X_{3.4} &= \lambda_{19}\xi_3 + \delta_{19} \\X_{3.5} &= \lambda_{20}\xi_3 + \delta_{20}\end{aligned}$$

Untuk variabel laten Pencapaian Tujuan Koperasi (reflektif)

$$\begin{aligned}Y_1 &= \lambda_{21}\eta_1 + \delta_1 \\Y_1 &= \lambda_{22}\eta_3 + \delta_2\end{aligned}$$

Internal (Y_1)

$$\begin{aligned}Y_{1.1} &= \lambda_{23}\eta_3 + \delta_3 \\Y_{1.2} &= \lambda_{24}\eta_3 + \delta_4 \\Y_{1.3} &= \lambda_{25}\eta_3 + \delta_5\end{aligned}$$

Eksternal (Y_2)

$$\begin{aligned}Y_{2.1} &= \lambda_{26}\eta_3 + \delta_6 \\Y_{2.2} &= \lambda_{27}\eta_3 + \delta_7\end{aligned}$$

- b. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_1\xi_1 + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \beta_1\eta_1 + \gamma_2\xi_1 + \zeta_2 \\ \eta_2 &= \beta_2\eta_1 + \beta_3\eta_2 + \gamma_3\xi_1 + \zeta_3\end{aligned}$$

5. Langkah Kelima: Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara Iterasi, di mana Iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen.

6. Langkah Keenam: Evaluasi *Goodness of Fit*

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen, kemudian dihitung nilai *Stone-Geisser Q Square test* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

7. Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ dan λ) dilakukan dengan metode *Resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. (1975) Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

$$H_0 : \lambda_i = 0 \text{ lawan } H_1 : \lambda_i \neq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah:

$$H_0 : \gamma_i = 0 \text{ lawan } H_1 : \gamma_i \neq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah:

$$H_0 : \beta_i = 0 \text{ lawan } H_1 : \beta_i \neq 0$$

Penerapan metode *Resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum

30). Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh *p-value* $\leq 0,05$ (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian pada *inner model* signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.

Asumsi yang diperlukan di dalam PLS adalah hubungan antar variabel laten bersifat linier. Di samping itu, asumsi pada *non parametrik* yaitu antar pengamatan bersifat independen juga berlaku. Asumsi yang kedua ini bersifat tidak kritis bilamana pengambilan sampel dilakukan secara random.

Sample bootstrap disarankan sebesar 500, hal ini didasarkan beberapa kajian yang ada pada berbagai literatur, bahwa dengan *sample bootstrap* 500 sudah dihasilkan penduga parameter yang bersifat stabil.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Deskripsi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang deskripsi Koperasi KPRI, sebagai berikut.

5.1.1.1. Tahun berdiri atau beroperasi Usaha Koperasi KPRI

Tahun yang dimulai dalam mendirikan suatu usaha sampai pada saat penelitian dilakukan sekarang ini , memberikan gambaran untuk jangka waktu proses kegiatan usaha yang dilakukannya meliputi, penguasaan dan pengembangan usaha yang dijalannya. Hal ini digunakan sebagai indikator adanya kemapanan atau kematangan dalam menjalankan usaha yang secara normatif berhubungan positif, yakni semakin lama usaha tersebut berjalan, akan semakin tinggi pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan aktivitasnya.

Deskripsi tahun berdiri atau lama beroperasinya koperasi KPRI, frekuensi dan persentase, ditunjukkan dalam Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1
TAHUN BERDIRI ATAU LAMA WAKTU BEROPERASI USAHA KPRI
DI JAWA TIMUR TAHUN 2006

Tahun berdiri	Frekuensi	Persentase
1. < 5 tahun (2000 - 2006)	0	0%
2. 5 th – 9,9 tahun (1990-2000)	3	2,17%
3. 10 th – 15 tahun (1975-1990)	15	10,87%
4. > 15 tahun (> tahun 1975)	120	86,96%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasar Tabel 5.1 tersebut, dilihat dari jumlah koperasi KPRI yang tahun berdirinya kurang dari 5 tahun menunjuk 0%, yang tahun beroperasinya dalam kisaran 5- 9,9 tahun sebanyak 3 koperasi (2,17%), tahun beroperasinya antara 10-15 tahun sejumlah 15 koperasi (10,87%) dan tahun beroperasinya lebih dari 15 tahun sebanyak 120 koperasi (86,96%).

Mendasarkan informasi tersebut, sebagian besar Koperasi KPRI yang dikelola oleh para responden berada dalam kategori Koperasi KPRI yang berpengalaman dalam menjalankan usaha.

5.1.1.2 Unit Usaha

Unit usaha yang dimilikinya memberikan gambaran tentang rentang luasnya usaha yang dijalankan oleh Koperasi KPRI yang tersegmentasi atas jenis usaha yang dijalankan.

Deskripsi unit usaha yang dikelola oleh koperasi KPRI, frekuensi dan persentase, ditunjukkan dalam Tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2
JUMLAH UNIT USAHA YANG DIKELOLA
OLEH KPRI JAWA TIMUR 2006

Unit Usaha	Jumlah Unit	Frekwensi	Persentase
1.Perdagangan (Pertokoan)	1	3	2,17%
2.Perdagangan (Pertokoan), Simpan Pinjam,	2	61	44,20%
3.Perdagangan (Pertokoan), Simpan Pinjam & Pujasera	3	70	50,72%
4.Pertokoan, SP, Jasa Umum & , Perumahan	4	4	2,90%
Total		138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Mendasarkan pada jumlah unit usaha yang dikelola pada setiap KPRI pada Tabel 5.2 menunjukkan bahwa KPRI yang mengelola dua jenis unit usaha

sebanyak 61 KPRI (44,20%) dan sejumlah 70 (50,72%) KPRI mengelola tiga jenis unit usaha dan yang mengelola 4 unit usaha sebanyak 4 KPRI (2,90%).

Mendasarkan informasi tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa KPRI sebagian besar memiliki lebih dari satu jenis usaha dengan sifat usaha memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga memerlukan adanya perhatian yang lebih banyak untuk masing-masing jenis usaha.

5.1.1.3. Masa Kerja

Masa kerja yang dijalani menunjukkan lama waktu seseorang manajer memulai awal karirnya sebagai karyawan KPRI, sehingga menjadi seorang manajer dari masa kerja yang dijalani ini maka akan menunjukkan setidaknya penguasaan alur kerja dan mekanisme kerja yang ada pada KPRI.

Deskripsi lama masa kerja yang dijalani di KPRI, frekuensi dan persentase ditunjukkan pada Tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3
LAMA MASA KERJA MANAJER
DI KPRI JAWA TIMUR 2006

Lama Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1. 1 sampai 5 tahun	3	2,17%
2. 5,1 tahun sampai 10 tahun	26	18,84%
3. 10,1 tahun sampai 15 tahun	32	23,19%
4. Lebih dari 15 tahun	77	55,80%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasar Tabel 5.3 tersebut, dapat disimak bahwa masa kerja karyawan koperasi KPRI yang dimiliki oleh responden sudah cukup untuk memahami alur kerja dan mekanisme kerja. Sejumlah 26 manajer (18,84%) memiliki masa kerja di KPRI selama 10 tahun, 32 manajer (23,19%) telah bekerja selama 15 tahun dan sebagian besar sejumlah 77 manajer (55,80%) telah berkarya lebih dari 15 tahun

dan hanya 3 manajer (2,17%) yang baru saja bekerja dalam kisaran 5 tahun. Dengan informasi tersebut sebagian besar masa kerja yang dimiliki oleh para manajer sebanyak 135 manajer (97,83%) telah bekerja selama lebih dari 10 tahun sehingga mengetahui dan memahami orientasi kerja dalam mengelola koperasi KPRI.

5.1.1.4. Pendidikan Formal

Tingkat pendidikan formal sering kali digunakan sebagai ukuran dalam menjelaskan kualitas sumber daya manusia. Secara normatif hubungan pendidikan yang telah dimiliki dengan kualitas sumber daya berhubungan secara positif artinya apabila semakin tinggi pendidikan yang dicapai seseorang maka semakin tinggi pula kecenderungan cara pandang mereka menerima arus informasi, mensikapi informasi yang didapat, baik informasi tersebut berupa pengembangan kreativitas, pembaharuan, inovasi dan tindakan lainnya.

Pendidikan formal responden, frekuensi dan persentase, disajikan dalam Tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4
PENDIDIKAN FORMAL RESPONDEN
DI KPRI JAWA TIMUR 2006

Pendidikan Formal Manajer	Frekwensi	Persentase
1. Tamat Sekolah Lanjutan Atas	-	-
2. Tamat Program Diploma 3	11	7,97%
3. Tamat Program Strata 1	122	88,41%
4. Tamat Program Strata 2	5	3,62%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasar pada Tabel 5.4 tersebut, dapat dipahami bahwa jumlah responden umumnya telah mendapatkan pendidikan formal, baik itu pendidikan formal yang dilakukan oleh pendidikan negeri maupun pendidikan swasta. Sejumlah 11

responden (7,97%) yang telah lulus Program Diploma 3, Tamat pendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 122 orang (88,41%) dan Tamatan Program Strata 2 sebanyak 5 orang (3,62%). Dari data dan informasi tersebut maka jumlah responden sebagian besar 127 responden (92,03%) berpendidikan formal sarjana Strata 1 dan Strata 2 yang telah menyelesaikan pendidikannya di perguruan tinggi.

5.1.1.5. Umur/Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap produktifitas seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Hal ini merupakan gambaran yang dapat menjelaskan seseorang sangat berpengaruh keterlibatannya dalam kegiatan selama siklus kehidupannya dan dapat pula menunjukkan keberadaannya , apakah mereka berada pada kelompok usia kerja produktif ataupun usia kerja mandiri ataupun usia kerja lanjut.

Umur responden, frekuensi dan persentase, disajikan dalam Tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5
UMUR/USIA RESPONDEN
DI KPRI JAWA TIMUR 2006

Usia Responden Manajer KPRI	Frekuensi	Persentase
1. < 25 tahun	9	6,52%
2. 25,1 tahun – 35 tahun	41	29,71%
3. 35,1 tahun – 50 tahun	76	55,07%
4. 50,1 tahun – 65 tahun	4	2,90%
5. > 65,1 tahun	8	5,80%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasar Tabel 5.5 tersebut dapat digambarkan bahwa responden yang berusia <25 tahun sebanyak 9 orang (6,52%), umur 25,1-35 tahun sebanyak 41 orang (29,71%), usia 35,1-50 tahun sejumlah 76 orang (55,07%), Usia 50,1-65

tahun, sebanyak 4 orang (2,90%) dan usia di atas 65,1 tahun sebanyak 8 orang (5,80%).

Melihat informasi tersebut, bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori umur produktif, hal ini dapat dilihat sejumlah 117 manajer (84,78%) berada dalam kisaran usia 25,1-50 tahun, yang merupakan usia produktif seseorang dalam menjalankan usahanya.

5.1.1.6. Pelatihan

Pelatihan yang diterima dapat memberikan gambaran perkembangan keterampilan yang disajikan kepada para pengguna koperasi. Semakin sering diterima pelatihan yang berdasar sasaran kompetensi usaha dan jasa akan menunjukkan adanya perubahan sikap, kemampuan, keahlian di dalam bidang kerjanya. Pelatihan yang diterima oleh manajer KPRI, frekuensi dan persentase dapat ditunjukkan dalam Tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6
PELATIHAN MANAJEMEN KOPERASI
DI KPRI JAWA TIMUR 2006

Pemberi Pelatihan	Frekuensi	Persentase
1. Pemerintah oleh Dinas Terkait	99	71,74%
2. Pusat Koperasi KPRI (PKPRI)	12	8,70%
3. Perguruan Tinggi	6	4,35%
4. Perbankan	4	2,90%
5. Tanpa Pelatihan	17	12,32%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari pemberi pelatihan oleh dinas pemerintahan sebagai lembaga pembina koperasi (Dinas) sebanyak 99 kali (71,74%), dan diselenggarakan oleh Pusat Koperasi KPRI sebagai asosiasi koperasi KPRI dilakukan 12 kali (8,70%), perguruan tinggi membekali pelatihan kepada responden sebanyak 6 (4,35%) dan Lembaga Keuangan Perbankan sebagai mitra kerja koperasi KPRI sebanyak 4

(2,90%). Adapun sebagian besar sejumlah 17 KPRI (12,32%) tidak pernah mendapatkan pelatihan sama sekali baik dari Pemerintah maupun Swasta.

. Adapun intensitas lama pelatihan yang diterima oleh 138 responden menunjukkan gambaran pada Tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.7
LAMA PELATIHAN MANAJEMEN KOPERASI
DI KPRI JAWA TIMUR 2006

Lama Pelatihan (hari kerja)	Frekuensi	Persentase
0 (nol) hari kerja	17	12,32%
2 hari kerja	99	71,74%
3 hari kerja	12	8,70%
5 hari kerja	6	4,35%
>7 hari - 30 hari kerja	4	2,90%
Total	138	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Dari lama waktu menempuh pelatihan sejumlah 17 (12,32%) tidak mendapatkan pelatihan manajemen perkoperasian dan sebagian lagi dengan sejumlah 99 (71,74%) mendapatkan pelatihan selama 2 hari kerja, dan sebagian kecil yakni sejumlah 12 (8,70%) mendapatkan pelatihan dalam kisaran waktu 3 hari dan sisanya 6 (4,35%) responden mendapatkan pelatihan lebih dari 5 hari kerja.serta 4 (2,90%) 7-30 hari kerja.

Dengan demikian maka dapat dibuktikan bahwa pengembangan manajemen masih memerlukan pelatihan yang relatif lebih banyak, baik ditinjau dari ragam pemberi pelatihan maupun durasi lama waktu pelatihan.

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas instrumen dilakukan untuk mengukur validitas konvergen, hasilnya dapat digambarkan sebagai berikut

Tabel 5.8
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS KONVERGEN

Variabel & Indikator	p - value	Keterangan
X₁ Kualitas Manajer		
X _{1.1} Pendidikan	0,0000	Valid
X _{1.2} Pelatihan	0,0000	Valid
X _{1.3} Persepsi Tugas	0,0000	Valid
X _{1.4} Daya Kreativitas	0,0000	Valid
X _{1.5} Jiwa sikap wira usaha	0,0000	Valid
X _{1.6} Kepemimpinan	0,0000	Valid
X _{1.7} Orientasi Kemanusiaan	0,0000	Valid
X _{1.8} Integritas	0,0000	Valid
X₂ Efektivitas Anggaran		
X _{2.1} Pengambilan Keputusan	0,0000	Valid
X _{2.2} Efektivitas Anggaran Penjualan	0,0000	Valid
X _{2.3} Efektivitas Anggaran Biaya	0,0000	Valid
X _{2.4} Efektivitas Pengarahan sasaran anggaran	0,0000	Valid
X _{2.5} Efektivitas proses penyusunan anggaran	0,0000	Valid
X _{2.6} Efektivitas Evaluasi anggaran	0,0000	Valid
X _{2.7} Efektivitas Revisi anggaran	0,0000	Valid
X₃ Kinerja Operasional Usaha		
X _{3.1} Prediksi Peraturan	0,0000	Valid
X _{3.2} Kemampuan SDM dalam PM,ROA, ROE	0,0000	Valid
X _{3.3} Koordinasi antar unit	0,0000	Valid
X _{3.4} Inovasi	0,0000	Valid
X _{3.5} Otonomi dalam pencapaian efisiensi	0,0000	Valid
Variabel dan Indikator	p-value	Keterangan
Y₁ Pencapaian Tujuan Koperasi		
Y _{1.1} Proporsi SHU Anggota	0,0000	Valid
Y _{1.2} Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi anggota	0,0000	Valid
Y _{1.3} Pemenuhan Kebutuhan sosial anggota	0,0000	Valid
Y _{1.4} Proporsi Karyawan Non anggota	0,0000	Valid
Y _{1.5} Proporsi Dana Untuk Masy. dari SHU	0,0000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasar Tabel 5.8 Hasil Pengujian Validitas Konvergen tersebut, dapat diketahui bahwa semua indikator-indikator memiliki p-value lebih kecil dari 0,05, sehingga instrumen-instrumen penelitian dinyatakan bersifat valid.

Hasil Pengujian reliabilitas komposit untuk masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.9
HASIL PENGUJIAN *COMPOSITE RELIABILITY*

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
1	Kualitas Manajer	0,851	Reliabel
2	Efektivitas Anggaran	0,841	Reliabel
3	Kinerja Operasional Usaha	0,799	Reliabel
4	Pencapaian Tujuan Koperasi	0,860	Reliabel
	Internal	0,870	Reliabel
	Eksternal	0,857	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika *Composite Reliability* $>0,70$, Ferdinand, (2002:197) menyatakan bahwa nilai reliabilitas konstruk dari seluruh variabel lebih besar dari 0,70. Artinya, konstruk dari seluruh variabel dikatakan sebagai reliabel karena koefisien reliabilitasnya $>0,70$. Oleh karena itu, berdasar hasil pengujian yang tampak pada tabel 5.9 tersebut, maka semua instrumen variabel penelitian yang ada adalah reliabel.

5.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan tentang beberapa variabel, indikator dan item yang berasal dari tanggapan dan persepsi responden dalam penelitian ini, yang terdiri dari: Kualitas Manajer (X_1), Efektivitas Anggaran (X_2), Kinerja Operasional Usaha (X_3), dan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1).

Hasil Analisis deskriptif berupa persentase item jawaban responden terhadap masing-masing indikator untuk setiap variabel, yang dapat disajikan sebagai berikut:

5.3.1. Kualitas Manajer (X_1)

Berdasar tanggapan responden pada variabel Kualitas Manajer (X_1), diperoleh nilai rata-rata dari setiap atau masing-masing indikator yang ditunjukkan dalam Tabel 5.10 sebagai berikut:

Tabel 5.10
DESKRIPSI NILAI RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
PADA VARIABEL KUALITAS MANAJER (X_1)

Indikator/Variabel	Persentase Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
$X_{1.1}$ Pendidikan	0	0	2.9	93.5	3.6	4.01
$X_{1.2}$ Pelatihan	0	0	21.7	57.2	21	3.99
$X_{1.3}$ Persepsi tugas	0	0	4.3	91.3	4.3	4.00
$X_{1.4}$ Daya Kreativitas	0	0	6.5	89.1	4.3	3.98
$X_{1.5}$ Jiwa Wirausaha	0	0	4.3	94.2	1.4	3.97
$X_{1.6}$ Kepemimpinan	0	0	5.1	91.3	3.6	3.99
$X_{1.7}$ Orientasi kemanusiaan	0	0	11.6	84.1	4.3	3.93
$X_{1.8}$ Integritas	0	0	18.8	60.1	21	4.02
Kualitas Manajer	0	0	3.6	90.6	5.8	4.02

Sumber: Lampiran 1

Dari Tabel 5.10 tersebut, nilai rata-rata pada masing-masing indikator variabel Kualitas Manajer (X_1) berada pada interval 3,97 sampai 4,02. Adapun nilai pada masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Indikator Pendidikan ($X_{1.1}$) sebesar 4,01 berarti bahwa pendidikan adalah baik. Indikator Pelatihan ($X_{1.2}$) dengan nilai 3,99 artinya bahwa pelatihan pada kualitas manajer baik. Indikator Persepsi Tugas ($X_{1.3}$) sebesar 4,00 berarti bahwa persepsi tugas dalam kualitas manajer baik. Indikator Daya Kreativitas ($X_{1.4}$) sebesar 3,98 berarti bahwa Daya Kreativitas dalam Kualitas Manajer baik. Indikator Jiwa dan Sikap Wirausaha ($X_{1.5}$) sebesar 3,97 berarti bahwa jiwa wirausaha dalam kualitas manajer adalah baik. Indikator Kepemimpinan ($X_{1.6}$) sebesar 3,99 artinya bahwa kepemimpinan yang ada dalam kualitas manajer adalah baik. Indikator Orientasi Kemanusiaan ($X_{1.7}$) sebesar 3,93 artinya bahwa orientasi kemanusiaan dalam

kualitas manajer adalah baik. Indikator Integritas ($X_{1.8}$) sebesar 4,02 artinya bahwa Integritas pada kualitas manajer adalah baik.

Nilai rata-rata variabel Kualitas Manajer (X_1) sebesar 4,02 hal ini menunjukkan bahwa kualitas manajer memiliki kemampuan kualitas yang baik.

5.3.2. Efektivitas Anggaran (X_2)

Berdasar tanggapan responden pada variabel Efektivitas Anggaran (X_2), diperoleh nilai rata-rata dari setiap atau masing-masing indikator yang ditunjukkan dalam Tabel 5.11 sebagai berikut:

Tabel 5.11
DESKRIPSI NILAI RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
PADA VARIABEL EFEKTIVITAS ANGGARAN (X_2)

Indikator/Variabel	Persentase Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
$X_{2.1}$ Eff. Pengambilan Keputusan	0	0	5,1	92,8	2,2	3,97
$X_{2.2}$ Eff. Anggaran Penjualan	0	0	26,1	52,9	21,0	3,95
$X_{2.3}$ Eff. Anggaran biaya	0	0	25,4	74,6	0	3,75
$X_{2.4}$ Eff. Pengarahan sasaran anggaran	0	0	4,3	93,5	2,2	3,98
$X_{2.5}$ Eff. Ketl.Proses Peny. anggaran	0	0	0	91,3	8,7	4,09
$X_{2.6}$ Eff. Evaluasi anggaran	0	0	84,8	15,2	0	3,15
$X_{2.7}$ Eff. Revisi anggaran	0	0	0	79,0	21,0	4,21
Efektivitas Anggaran	0	0	4,3	93,5	2,2	3,98

Sumber: Lampiran 1

Mendasarkan pada Tabel 5.11, maka nilai rata-rata indikator pada variabel efektivitas anggaran berada dalam interval 3,15 sampai 4,21. Nilai rata-rata masing-masing indikator pada variabel efektivitas anggaran (X_2) adalah sebagai berikut: pengambilan keputusan ($X_{2.1}$) sebesar 3,97, berarti bahwa pengambilan keputusan dalam efektivitas anggaran cukup bermanfaat. Indikator Efektivitas anggaran penjualan ($X_{2.2}$) rata-rata menunjuk pada angka 3,95 yang berarti bahwa anggaran penjualan cukup memadai dalam efektivitas anggaran secara keseluruhan. Indikator Anggaran biaya ($X_{2.3}$) sebesar 3,75 berarti bahwa anggaran

penjualan cukup bermanfaat pada efektif anggaran. Indikator Pengarahan sasaran Anggaran sebesar 3,98 berarti bahwa Pengarahan dalam anggaran cukup bermanfaat pada efektivitas anggaran. Indikator Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran ($X_{2.5}$) sebesar 4,09 berarti bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran sangat bermanfaat dalam efektivitas anggaran. Indikator Evaluasi anggaran ($X_{2.6}$) menunjuk sebesar 3,15, artinya bahwa evaluasi anggaran bermanfaat dalam efektivitas anggaran, dan Indikator Revisi anggaran ($X_{2.7}$) sebesar 4,21 artinya, bahwa revisi anggaran sangat bermanfaat pada efektivitas anggaran. Nilai rata-rata variabel Efektivitas Anggaran sebesar 3,98, hal ini dapat diartikan bahwa Efektivitas Anggaran dapat dijalankan dengan cukup baik.

5.3.3. Kinerja Operasional Usaha (X_3)

Berdasar tanggapan-tanggapan yang disampaikan responden pada variabel Kinerja Operasional Usaha (X_3), diperoleh nilai rata-rata dari setiap atau masing-masing indikator yang ditunjukkan dalam Tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.12
DESKRIPSI NILAI RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
VARIABEL KINERJA OPERASIONAL USAHA (X_3)

Indikator/Variabel	Persentase Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
$X_{3.1}$ Prediksi Peraturan	0	0	21,7	65,9	12,3	3,91
$X_{3.2}$ Kemp. SDM dalam PM,ROA,ROE	0	0	5,1	89,9	5,1	4,00
$X_{3.3}$ Koordinasi antar unit	0	0	26,8	69,6	3,6	3,77
$X_{3.4}$ Inovasi	0	0	20,3	56,7	21,0	4,01
$X_{3.5}$ Otonomi dalam pencap. Efisiensi	0	0	27,5	68,1	4,3	3,77
Kinerja Operasional Usaha	0	0	0	44,2	55,8	4,56

Sumber: Lampiran 1.

Dari tabel 5.12 nilai rata-rata indikator pada variabel Kinerja Operasional Usaha (X_3) berada dalam interval 3,77 sampai 4,01. Nilai rata-rata masing-masing indikator Kinerja Operasional Usaha sebagai berikut: Prediksi Peraturan ($X_{3.1}$)

sebesar 3,91, hal ini berarti bahwa prediksi peraturan yang bertautan operasional usaha cukup bermanfaat terhadap kinerja operasional usaha. Indikator Kemampuan SDM dalam PM, ROA, ROE ($X_{3.3}$) sebesar 4,00, ini berarti bahwa kemampuan SDM dalam menghasilkan PM, ROE, ROA bermanfaat terhadap Kinerja Operasional Usaha. Indikator Koordinasi antar unit sebesar 3,77, yang berarti bahwa kegiatan koordinasi antar unit usaha bermanfaat terhadap Kinerja Operasional Usaha. Indikator Inovasi menunjuk sejumlah 4.01 yang berarti bahwa Inovasi sangat bermanfaat terhadap Kinerja Operasional usaha yang dilakukan. Indikator Otonomi dalam pencapaian efisiensi sebesar 3,77 yang berarti bahwa Otonomi yang dilakukan dalam pencapaian efisiensi bermanfaat terhadap Kinerja Operasional Usaha. Nilai rata-rata variabel Kinerja Operasional Usaha sebesar 4,56, hal ini mempunyai arti dan menunjukkan bahwa Kinerja Operasional Usaha dalam pelaksanaannya dapat dinyatakan baik.

5.3.4. Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1)

Tanggapan-tanggapan yang disampaikan responden pada variabel Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1), diperoleh nilai rata-rata dari setiap atau masing-masing indikator yang ditunjukkan dalam Tabel 5.13 sebagai berikut

Tabel 5.13
DESKRIPSI NILAI RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
PENCAPAIAN TUJUAN KOPERASI (Y_1)

Indikator/Variabel	Persentase Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
$Y_{1.1}$ Proporsi SHU Anggota	0	0	0,7	92,0	7,2	4,07
$Y_{1.2}$ Pem.Keb.Ekonomi Anggota	0	0	0,7	96,4	2,9	4,02
$Y_{1.3}$ Pem.Keb.Sosial Anggota	0	0	0,7	88,4	10,9	4,10
Y_1 Pencapaian Tujuan Kop. (Internal)*	0	0	0	0,7	92,0	4,07
$Y_{2.1}$ Proporsi Karyawan Non Anggota	0	0	0	76,1	23,9	4,24
$Y_{2.2}$ Proporsi Dana unt. Masy.dari SHU	0	0	0	92,8	7,2	4,07
Y_2 Pencapaian Tujuan Kop.(Eksternal)*	0	0	0	76,1	23,9	4,24
Pencapaian Tujuan Koperasi	0	0	0	90,6	9,4	4,09

Sumber: Lampiran 1.

Dari Tabel 5.13 tersebut, nilai rata-rata pada masing-masing indikator variabel Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1) berada pada interval 4,02 sampai 4,24. Adapun nilai pada masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Proporsi SHU Anggota ($Y_{1.1}$) adalah sebesar 4,07 yang berarti bahwa Proporsi SHU Anggota telah dilakukan pembagiannya dengan baik, sehingga Pencapaian tujuan koperasi dapat dilaksanakan dengan baik. Indikator Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi Anggota ($Y_{1.2}$) sebesar 4,02, yang berarti bahwa menunjukkan Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi anggota cukup baik sehingga cukup bermanfaat terhadap pencapaian tujuan koperasi. Indikator Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota ($Y_{1.3}$) sebesar 4,10, yang berarti bahwa Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota cukup baik sehingga cukup bermanfaat terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi.

Pencapaian Tujuan Koperasi (internal) sebesar 4,07, berarti bahwa Tujuan internal yang meliputi Proporsi Pembagian SHU, Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi, Pemenuhan Kebutuhan Sosial anggotanya yang dicapai dan cukup bermanfaat. Nilai rata-rata Indikator Proporsi Karyawan Non Anggota ($Y_{2.1}$) sebesar 4,24 yang berarti bahwa Proporsi karyawan non anggota cukup berarti dalam rangka pencapaian tujuan koperasi. Indikator Proporsi dana untuk masyarakat dari SHU sebesar 4,07 yang berarti bahwa proporsi dana untuk masyarakat cukup bermanfaat terhadap pencapaian tujuan koperasi.

Pencapaian Tujuan Koperasi (eksternal) sebesar 4,24, berarti bahwa proporsi karyawan non anggota dan dana untuk masyarakat dari SHU cukup bermanfaat terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Nilai Rata-rata Pencapaian Tujuan Koperasi secara menyeluruh sebesar 4,09, hal ini berarti atau

menunjukkan bahwa Pencapaian Tujuan Koperasi baik itu internal maupun eksternal dalam pelaksanaannya sudah cukup sesuai.

5.4. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Asumsi Linieritas diuji dengan metode *Curve Fit*, hasilnya disajikan pada Lampiran 3. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau non signifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth* dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara ringkas pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.14

HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Hubungan antar Variabel	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
Kualitas Manajer → Efektivitas Anggaran	Model Linier Signifikan	Linier
Kualitas Manajer → Kinerja Operasional Usaha	Model Linier Signifikan	Linier
Kualitas Manajer → Pencapaian Tujuan Koperasi	Model Linier Signifikan	Linier
Efektifitas anggaran → Pencapaian Tujuan Koperasi	Model Linier Signifikan	Linier
Efektivitas Anggaran → Kinerja Operasional Usaha	Model Linier Signifikan	Linier
Kinerja Operasional Usaha → Pencapaian Tujuan Koperasi	Semua Model Non signifikan	Linier

Sumber: Lampiran 2

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier, sehingga asumsi linieritas pada analisis PLS adalah terpenuhi.

5.5. Pemodelan Persamaan Struktural dengan Pendekatan PLS

5.5.1. Goodness of Fit

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Lampiran 3): 1) untuk variabel Efektivitas Anggaran diperoleh R^2 sebesar 0,600; 2) untuk variabel Kinerja Operasional Usaha diperoleh R^2 sebesar 0,562; dan 3) untuk variabel Pencapaian Tujuan Koperasi diperoleh R^2 sebesar 0,057.

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,600) (1 - 0,562) (1 - 0,057)$$

$$Q^2 = 0,834786$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,8348 atau 83,48%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan dan bisa digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.5.2. Loading Factor

Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

1. Variabel Kualitas Manajer

Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel **Kualitas Manajer** dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.15
NILAI *LOADING FACTOR* INDIKATOR
PEMBENTUK VARIABEL KUALITAS MANAJER

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X _{1.1} Pendidikan	0.555	-
X _{1.2} Pelatihan	0.905	Terkuat
X _{1.3} Persepsi Tugas	0.554	-
X _{1.4} Daya Kreativitas	0.572	-
X _{1.5} Jiwa Sikap Wirausaha	0.514	-
X _{1.6} Kepemimpinan	0.549	-
X _{1.7} Orientasi Kemanusiaan	0.552	-
X _{1.8} Integritas	0.899	-

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel **Kualitas Manajer** dan diperoleh bahwa indikator X_{1.2} Pelatihan yang dominan membentuk variabel **Kualitas Manajer**

2. Variabel Efektivitas Anggaran

Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel **Efektivitas Anggaran** dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.16
NILAI *LOADING FACTOR* INDIKATOR
PEMBENTUK VARIABEL EFEKTIVITAS ANGGARAN

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X _{2.1} Efek. Pengambilan Keputusan	0.458	-
X _{2.2} Efek. Anggaran Penjualan	0.849	-
X _{2.3} Efek. Anggaran Biaya	0.406	-
X _{2.4} Efek. Pengarah. Sasaran Anggaran	0.511	-
X _{2.5} Keterl. Proses Peny. Anggaran	0.768	-
X _{2.6} Evaluasi Anggaran	0.672	-
X _{2.7} Revisi Anggaran	0.858	Terkuat

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.16 di atas dapat diketahui bahwa kedua indikator tersebut signifikan membentuk variabel **Efektivitas Anggaran** dan diperoleh bahwa indikator $X_{2.7}$ Revisi anggaran yang dominan membentuk variabel **Efektivitas Anggaran**.

3. Variabel Kinerja Operasional Usaha

Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel **Kinerja Operasional Usaha** dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.17
NILAI *LOADING FACTOR* INDIKATOR
PEMBENTUK VARIABEL KINERJA OPERASIONAL USAHA

Indikator	Outer Loading	Keterangan
$X_{3.1}$ Prediksi Peraturan	0.536	-
$X_{3.2}$ Kemampuan SDM dlm PM,ROA,ROE	0.497	-
$X_{3.3}$ Koordinasi Antar Unit	0.552	-
$X_{3.4}$ I n o v a s i	0.871	Terkuat
$X_{3.5}$ Otonomi dlm Pencapaian Efisiensi	0.831	-

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.17 di atas dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel **Kinerja Operasional Usaha** dan diperoleh bahwa indikator $X_{3.4}$ Inovasi, yang dominan membentuk variabel **Kinerja Operasional Usaha**

4. Variabel Pencapaian Tujuan Koperasi

Hasil perhitungan yang terformulasikan untuk *loading factor* indikator-indikator dari variabel **Pencapaian Tujuan Koperasi** dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.18
NILAI *LOADING FACTOR* INDIKATOR
PEMBENTUK VARIABEL PENCAPAIAN TUJUAN KOPERASI

Indikator	Outer Loading	Keterangan
Internal	0.913	Terkuat
Y _{1.1} Proporsi SHU Anggota	0.837	-
Y _{1.2} Pemenh Kebt, Ekonomi Anggota	0.759	-
Y _{1.3} Pemenh Kebt.Sosial Anggota	0.894	Kuat
Eksternal	0.829	-
Y _{2.1} Pr Y _{2.1} Proporsi Karyawan Non Anggota	0.873	Kuat
Y _{2.2} Proporsi Dana unt.Masy.dari SHU	0.858	-

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.18 di atas dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel **Pencapaian Tujuan Koperasi** dan diperoleh bahwa indikator Internal yang dominan membentuk variabel **Pencapaian Tujuan Koperasi**.

5.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*t-test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis PLS, dapat dilihat pada Lampiran 3. Tabel 5.19 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 5.19
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN PLS

Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Kualitas Manajer → Efektivitas Anggaran	0.775	0.0000	Signifikan
Kualitas Manajer → Kinerja Operasional Usaha	0.397	0.0000	Signifikan
Kualitas Manajer → Pencapaian Tujuan koperasi	0.091	0.2895	Non Signifikan
Effektifitas Anggaran → Pencapaian Tujuan Koperasi	0.209	0.0350	signifikan
Efektivitas Anggaran → Kinerja Operasional Usaha	0.399	0.0000	Signifikan
Kinerja Operasional Usaha → Pencapaian Tujuan Koperasi	-0.068	0.3148	Non signifikan

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.19 maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1: Kualitas Manajer berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Anggaran

Hasil analisis PLS memperoleh nilai koefisien jalur pengaruh pada variabel Kualitas Manajer terhadap Efektivitas Anggaran sebesar 0,775 dengan $p\text{-value} = 0,0000$. maka dapat dinyatakan bahwa “Kualitas Manajer berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Anggaran”. Karena koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin baik Kualitas Manajer, akan mengakibatkan semakin tinggi Efektivitas Anggaran.

Hipotesis 2: Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional Usaha .

Hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur berpengaruh pada variabel Kualitas manajer terhadap Kinerja Operasional Usaha sebesar 0,397 dengan $p\text{-value} = 0,0000$, maka dapat dinyatakan bahwa Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Operasional Usaha.

Karena koefisien jalur ini menunjuk tanda positif maka berarti , semakin tinggi Kualitas Manajer maka akan mengakibatkan semakin berhasilnya peningkatan Kinerja Operasional Usaha koperasi

Hipotesis 3. Kualitas Manajer *berpengaruh signifikan terhadap* Pencapaian tujuan Koperasi.

Hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur 0,091 dengan tingkat p-value 0,2895 yang artinya bahwa Kualitas manajer tidak berpengaruh (**non signifikan**) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Maka hipotesis ini ditolak.

Hipotesis 4. Efektivitas Anggaran *berpengaruh signifikan terhadap* Pencapaian tujuan Koperasi.

Mendasarkan pada hasil analisis perhitungan PLS nilai koefisien jalur pada variabel efektivitas anggaran terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi sebesar 0,209 dengan p-value = 0,0000. Maka berarti bahwa “Efektivitas Anggaran berpengaruh terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi”. Karena koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan antara keduanya searah, yaitu semakin tinggi tingkat efektif anggaran, akan mengakibatkan Koperasi semakin berhasil dalam mencapai tujuannya.

Hipotesis 5. Efektivitas Anggaran *berpengaruh signifikan terhadap* Kinerja Operasional Usaha Koperasi

Melihat apa yang telah di sajikan dalam Tabel 5.19 hasil analisis perhitungan PLS nilai koefisien jalur berpengaruh pada variabel Efektivitas Anggaran terhadap Kinerja Operasional Usaha

sebesar 0,399 dengan $p\text{-value} = 0,0000$. maka berarti bahwa hipotesis ini dapat diterima.

Karena koefisien jalur bertanda positif, berarti bahwa semakin efektif anggaran tersebut dijalankan maka Kinerja Operasional Usaha akan semakin berhasil.

Hipotesis 6. Kinerja Operasional Usaha *berpengaruh signifikan terhadap* Pencapaian tujuan Koperasi.

Hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur sebesar - 0,068 dengan tingkat $p\text{-value}$ 0,3148 yang artinya bahwa Kinerja Operasional Usaha tidak berpengaruh (**non signifikan**) terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Maka hipotesis ini ditolak.

Dengan demikian dari 6 Hipotesis (Hubungan antar Variabel) yang dirumuskan dalam penelitian ini sebanyak 4 Hipotesis yang diterima dan 2 Hipotesis yang ditolak.

BAB 6**PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh Kualitas Manajer dan interaksinya dengan Efektivitas Anggaran dan Kinerja Operasional terhadap Pencapaian Tujuan.Koperasi. Disertasi ini memberikan kontribusi terhadap teori dan praktek bagi manajemen Koperasi dan diharapkan juga untuk korporat bisnis.

Koperasi merupakan bagian dari pelaku ekonomi dan sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan anggota dan masyarakat . Koperasi berkarya dengan mendasari nilai-nilai yang luhur dalam kehidupan berusaha. Kemajuan suatu koperasi tidak boleh hanya terlihat dari perkembangan keekonomiannya semata namun kinerja koperasi tentunya merupakan hal yang tidak dapat diabaikan . Ini karena koperasi merupakan salah satu pilar perekonomian suatu bangsa .

Kondisi perkembangan koperasi di indonesia khususnya di jawa timur saat ini secara umum relatif cukup menggembirakan., Pendirian koperasi dari beberapa tahun menunjukkan bahwa koperasi dari segi kuantitas memang kurang menggembirakan namun koperasi baru yang siap sesuai dengan visi dan misi dan dipimpin oleh manajer yang didirikan pula oleh para anggota serta siap untuk bersaing dalam kegiatan usaha . Berdirinya koperasi-koperasi baru dengan berbagai usaha dan *style* nya dianggap relatif cukup baik secara kreativitas dalam pandangan manajemen. Namun jika dilihat dari paramater kualitas manajer , masih ada beberapa kendala. yang perlu untuk di berikan solusi. Apa lagi bila

kualitas manajer koperasi disetarakan dengan para pelaku ekonomi yang ada di era persaingan bebas , masih relatif jauh . Perkembangan koperasi dengan penggerak utamanya manajer yang berkualitas sangat tergantung dari kesadaran para anggota koperasi dan pengurus koperasi untuk secara sungguh-sungguh mencari dan membentuk manajer yang memenuhi persyaratan. Memadukan unsur-unsur inovasi , pengalaman , pendidikan dan jiwa wirausaha disertai dengan integritas yang tinggi menghasilkan kekuatan untuk menciptakan manajer yang berkualitas pada koperasi yang kini ada ataupun pada koperasi-koperasi baru yang dapat menjangkau lebih banyak anggota yang berbeda status sosialnya . Melintas garis batas sosial ini maka koperasi akan mampu menyampaikan pesan-pesan sederhana dalam bahasa yang mudah dipahami dengan menunjukkan keterkaitan dengan peningkatan kualitas hidup yang bernuansa indonesia

Koperasi di Indonesia adalah karya bangsa yang berbudaya dan diamanatkan oleh undang-undang dasar republik indonesia.. Bahkan dalam era terkini budaya pemberdayaan dan gotong royong bangsa indonesia yang secara tiba-tiba diakui sebagai budaya yang cukup kuat untuk mendorong pelaku koperasi maju dan berkembang .

Berdasar pada tujuan dan kontribusi dari disertasi ini secara menyeluruh dan jelas berdasar konstruk Kualitas Manajer . Pembahasan dalam disertasi pada bab ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah, tujuan studi yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil analisis SEM menggunakan pendekatan PLS dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 dan berdasar hasil uji hipotesis pada tabel 5.19 dan Pemodelan Persamaan Struktural (Lampiran 3) dan didukung dengan teori-teori yang relevan, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan fakta-fakta

temuan empiris, maka temuan studi memiliki nilai yang representatif, meliputi: 1. Temuan empiris disertasi dikaitkan dengan teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, dan 2. Implikasi hasil penelitian. Hasil Analisis pada Bab 5 sebagai pendukung dalam pembahasan ini.

Adapun uraian pembahasan adalah sebagai berikut :

6.1 Hasil Pembahasan Pengujian Hipotesis.

6.1.1. Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Jawa Timur.

6.1.1.1. Variabel Kualitas Manajer.

Di Jawa Timur Koperasi jumlah KPRI yang ada , merujuk pada Tabel 1.1 perkembangan koperasi KPRI yang dipimpin oleh manajer cenderung meningkat dari tahun ke tahun . Pada 2006 dari 2.163 KPRI , stuktur pimpinan KPRI terbagi dalam dua jenis , yaitu 803 KPRI (37 %) dipimpin oleh Manajer dan sisanya sebanyak 1.360 (63%) dipimpin oleh Ketua Pengurus KPRI .Dengan manajer sebagai kuasa usaha (*business mandatory*) memungkinkan koperasi dapat berkembang . Apabila Koperasi KPRI ini menggunakan pimpinan seorang manajer maka konsekwensinya adalah tugas-tugas pengurus dalam kegiatan usaha sepenuhnya harus di serahkan kepada manajer sebagai sosok pelaksana manajemen usaha. Pada Tabel 5.15 tercantum *loading factor* dari dimensi indikator variabel Pelatihan menunjuk 0,905 (terkuat) dan dengan menunjuk pada Hasil Penelitian pada Tabel 5.6 Pelatihan Manajemen Koperasi sebagian besar 71% diselenggarakan oleh pemerintah melalui dinas terkait . Dengan demikian Pemerintah melalui dinas terkait telah mendominasi kegiatan pelatihan praktis kegiatan-kegiatan koperasi yang programnya di tentukan oleh pemerintah

kepada sebagian besar para manajer yang telah memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. (86,96%) . Sesuai dengan potensi penyedia pelatihan yakni Pusat Koperasi KPRI dan Perguruan Tinggi serta lembaga lain, maka KPRI ini belum sepenuhnya memanfaatkan lembaga profesional tersebut sebagai tempat dan sarana pelatihan para manajer untuk meningkatkan kemampuan manajerial para manajer KPRI. .

Kenyataan yang ada bahwa manajer KPRI adalah *business mandaiory* yang memimpin Koperasi KPRI memiliki kemampuan . Untuk itu sebagai seorang pemimpin secara teoritis harus memiliki Kapasitas Personal (Ireland and Hitt,1999: 43-57) dan selanjutnya untuk memupuk kemampuan atau kapabilitas tersebut diperlukan adanya pelatihan (Simamora,2001:243-342) , Hal ini juga didukung pula oleh hasil temuan Yuherliana (2004) yang menyatakan bahwa peningkatan kapasitas individu dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Inpres No.4 tahun 1984 pasal 3 ayat (3) dan (4) menyatakan bahwa Manajer diangkat sebagai pelaksana sehari-hari melakukan kegiatan pelayanan dan usaha berdasar kebijaksanaan yang telah di tetapkan oleh pengurus dan kemudian berdasar Surat Keputusan Menteri Koperasi N0.12/KPTS/M/V/1986 tentang penggunaan manajer di lingkungan koperasi , mensyaratkan (a). Memenuhi syarat-syarat keahlian dan ketrampilan dalam bidangnya (b).Bekerja secara penuh waktu (c).Mencurahkan pikiran, perhatian dan tenaga sepenuhnya terhadap bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya (d). Sumber Penghasilan sepenuhnya dari Koperasi. Hal inilah yang menyebabkan kuantitas dan kualitas manajer yang ada di lingkungan Koperasi KPRI dengan data yang ada pada Tabel 1.1 dan Tabel 5.15 relatif cukup tetapi juga perlu mendapatkan perhatian .

6.1.1.2. Variabel Efektifitas Anggaran.

Hasil studi menunjukkan bahwa koperasi KPRI yang telah melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) pada tahun 2006 dari 2.163 KPRI di wilayah Jawa Timur sebanyak 1.784 KPRI (82,50%) dan sisanya tidak melaksanakan RAT . Pada pelaksanaan RAT tersebut agenda utama adalah penyampaian pertanggung jawaban hasil kinerja dan Persetujuan Rencana Anggaran oleh anggota koperasi.yang dilakukan oleh manajer KPRI . Latar belakang Manajer dengan masa kerja di KPRI cukup panjang selama kurun waktu 10 s/d 15 tahun (Tabel 5.3) , diikuti manajer yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 88,41% , dengan masa umur produktif (Tabel 5.5) 29,71 % pada usia 25 s/d 35 tahun dan 55,07% pada usia 35-50 tahun , relatif mampu melakukan penyusunan anggaran dan menghantarkan anggaran dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) . Mendasarkan temuan studi ini , didukung oleh studi teoritik Candra (1992:171) dimana manajemen usaha koperasi KPRI umumnya telah menerapkan.proses penyusunan anggaran dengan melibatkan partisipasi unit-unit manajemen usaha dengan pendekatan *bottom-up* dan pengambilan keputusan anggaran dilakukan oleh anggota koperasi dalam RAT untuk menentukan langkah kedepan dalam implementasi kegiatan usaha KPRI . Efektifitas anggaran di KPRI ini terjadi manakala partisipasi proses penyusunan anggaran adalah mengizinkan manajer mempertimbangkan bagaimana anggaran itu di bentuk. Keterlibatan unit-unit dalam menyusun anggaran menimbulkan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran , disamping itu juga memungkinkan adanya negoisasi untuk mencapai tujuan organisasi . Hal ini didukung oleh studi teoritik Hansen and Mowen (1995:667).yang menyatakan bahwa anggaran bagi perusahaan dapat

memberikan beberapa hal , yakni : (1). memperkuat manajer dalam perencanaan. (2). Menyediakan sumber daya informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pembuatan keputusan. (3) membantu dalam pemanfaatan sumber daya dan para pekerja dengan menyusun *benchmark* yang dapat digunakan untuk menilai evaluasi kinerja . (4). Meningkatkan koordinasi dan komunikasi . Penguatan oleh Kennis (1979) dalam temuannya pada *Effect of budgetary goal characteristic on managerial attitude and performance* menyatakan pula bahwa anggaran bukan saja rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin di capai korporat atau pusat pertanggung jawaban tetapi anggaran juga alat untuk mengendalikan , mengkoordinasi , mengkomunikasikan motivasi dan mengevaluasi prestasi . Untuk itu bagi seorang manager KPRI sebagai puncak pimpinan manajemen dan penggerak utama usaha , keberhasilan pencapaian anggaran merupakan langkah nyata yang harus dilakukan.

Guna mendukung analisa yang lebih komplek dari studi ini berkaitan dengan Efektifitas anggaran yang mengacu pada *loading factor* dari indikator pembentuk variabel efektifitas anggaran (Tabel 5.16) menunjuk signifikan dari indikator X2.7 Revisi anggaran , X2.5 Keterlibatan Proses penyusunan dan X2.6 Evaluasi anggaran . Hal ini didukung oleh teori yang menyatakan bahwa Evaluasi , Proses penyusunan dan evaluasi akan mempengaruhi efektifitas anggaran .

Horngren and Foster (1982:172) tentang siklus anggaran (*budgetary cycle*) agar manajer sebagai pengelola usaha dapat melaksanakan anggaran dengan baik, memerlukan beberapa hal yakni : (1) perencanaan kinerja organisasi dan unit organisasi disepakati oleh manajemen (2). Menentukan kerangka acuan seperangkat harapan dengan hasil sesungguhnya (3) Melakukan penelusuran atas

penyimpangan dari rencana dengan diikuti tindakan korektif (4) Merencanakan kembali dengan mempertimbangkan umpan balik dan perubahan kondisi. Mengingat anggaran Koperasi KPRI disusun berdasarkan taksiran yang selamanya belum tentu tepat, utamanya oleh hal-hal yang disebabkan faktor external yang sulit dikendalikan oleh manajer KPRI, untuk itu perbaikan dan penyesuaian perlu dilakukan oleh manajer KPRI. Revisi anggaran ini didukung oleh kajian teoritik Anthony *et al.* (1998:384) yang menyatakan bahwa revisi anggaran mungkin dapat dipertimbangkan apabila anggaran sangat tidak realistik.

6.1.1.3. Variabel Kinerja Operasional Usaha.

Ukuran Kinerja Operasional Usaha adalah volume usaha, Sisa Hasil Usaha (SHU). Volume usaha merupakan Total pendapatan yang berasal dari penjualan barang dan jasa dan Sisa Hasil Usaha adalah Laba Bersih Setelah Pajak yang diterima KPRI di Jawa Timur. Ukuran ini sesuai dengan Payne (1993:25), Kotler (1997:4) yang menyatakan Volume penjualan dan keuntungan merupakan indikator penting dalam suatu perusahaan untuk melihat keberhasilan dan kinerja baik perusahaan maupun industri.

Hasil studi ini menunjukkan volume penjualan barang dan jasa meningkat dari tahun ke tahun yang pada tahun 2006 mencapai nilai Rp 750.231.318.000,-. Besarnya tingkat pendapatan ini menunjukkan inovasi yang dilakukan oleh manajer dalam capaian sasaran program sehingga banyak anggota koperasi memanfaatkan jasa layanan yang menjadi usaha tradisional koperasi. Anggota merasa bahwa keanekaan jasa dan barang yang ditawarkan serta prosedur yang sederhana, dengan tingkat jasa bunga relatif terjangkau dibanding dengan meminjam dari bank ataupun lembaga keuangan di luar koperasi.

Berkaitan dengan Kinerja operasional usaha koperasi KPRI pada nilai *Loading factor* indikator (Tabel 5.17) pada ketiga indikator yaitu: X3.4.Inovasi (terkuat) X3.5.Otonomi dalam pencapaian efisiensi dan X3.3. Koordinasi antar Unit, merupakan indikator sangat relevan untuk menggali dan menganalisis lebih jauh kinerja operasional usaha koperasi. Untuk itu peran manajer sangat penting untuk melakukan inovasi dan menerapkan strategi fungsional yang lebih bersifat operasional. karena inovasi yang dilakukan disertai dengan strategi fungsional dapat diimplementasikan oleh manajer kepada para kepala unit yang ada dibawah tanggung jawabnya. seperti fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, fungsi manajemen operasi dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Keberhasilan pengelolaan operasional usaha akan dapat berhasil apabila ke empat fungsi yang saling berkaitan tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai fungsinya masing-masing. Selanjutnya berkaitan dengan Otonomi dalam Pencapaian Efisiensi dengan tingkat *loading factor* 0,831 dapat dinyatakan bahwa pemberian otonomi kepada manajer dan otonomi pada setiap unit usaha dapat menjamin stabilitas pelaksanaan usaha.

Laba Bersih Setelah Pajak atau didalam koperasi disebut Sisa Hasil Usaha (SHU) pada tahun 2006 sebesar Rp.48.802.440.000,- SHU relatif kecil karena usaha koperasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, sehingga diharapkan anggota relatif dapat menikmati harga jual barang dan jasa relatif lebih rendah dibanding harga jual barang dan jasa yang sama di luar koperasi KPRI..

6.1.1.4. Variabel Pencapaian Tujuan Koperasi .

Pencapaian tujuan koperasi merupakan suatu proses berkesinambungan (*sustainable process*) atas manfaat yang di terima anggota , non anggota dan masyarakat dari koperasi. Aspek keluaran yang berupa manfaat inilah menunjukkan bahwa koperasi relatif mampu berperan sesuai yang di cita-citakan yakni mensejahterakan kualitas kehidupan sosial ekonomi anggotanya. Dengan demikian keberhasilan pencapaian tujuan koperasi dapat menunjukkan arah tujuan koperasi berkembang nyata kearah yang benar.

Tujuan Koperasi pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan sosial , ekonomi anggota dan masyarakat. Untuk itu bagi koperasi dan anggotanya kreteria yang digunakan untuk mengukur adalah : (1). Jumlah anggota yang cukup besar (2). Modal yang berkembang (3).Volume Usaha (4). Pelayanan (5). anggota mendapatkan manfaat dan terpenuhinya kebutuhannya . Kreteria ukuran kepuasan ini sejalan dengan kreteria umum yang dijabarkan secara teoritik oleh Soedjono (1997:60) yang melihat tingkat kepuasan anggota dari sudut perusahaan dan keberhasilan dari sudut koperasi.

Jumlah anggota KPRI di Jawa Timur sebanyak 520.116 orang anggota dengan besaran volume usaha Rp 750.231.318.000,- maka secara ekonomi memberikan manfaat pada setiap anggota untuk bertransaksi rata-rata sebesar Rp1.442.430,- suatu jumlah yang relatif besar . Kenaikan Jumlah Modal sendiri koperasi KPRI yang berasal dari anggota (Tabel 1.1) menunjukkan tingkat kenaikan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun . Hal ini menunjukkan pola kesadaran para anggota untuk menumbuh kembangkan KPRI sebagai organisasi dapat memberikan kesejahteraan . Kesadaran penambahan modal sendiri oleh para anggota merupakan bentuk partisipasi aktif yang diikuti dengan terjalannya

transaksi pada unit-unit usaha yang dikelola oleh KPRI (Tabel 5.2) yang 94,92% adalah Unit Pertokoan-Perdagangan umum , Unit Simpan Pinjam , dan Unit Pujasera dimana unit-unit tersebut erat hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan anggota.

6.2. Pembahasan Hasil Penelitian (Pengaruh Langsung Antar Variabel)

Hasil Analisis SEM yang menggunakan pendekatan PLS dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 dan hasil pengujian hipotesis dengan PLS pada tabel 5.19, telah memperoleh hasil pengaruh antar variabel, dengan pembahasan sebagai berikut:

6.2.1. Pengaruh Kualitas Manajer (X_1) terhadap Efektivitas Anggaran (X_2)

Berdasar hasil Analisis Pengaruh hubungan antar variabel Kualitas Manajer (X_1) terhadap Efektivitas Anggaran (X_2) terlihat Koefisien Jalur sebesar 0,775 dengan p-value 0,000 merupakan bukti bahwa Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Efektivitas Anggaran. Karena Koefisien Jalur bertanda positif, berarti hubungan antara keduanya searah, yakni semakin baik Kualitas Manajer mengakibatkan semakin tingginya Efektivitas Anggaran yang dijalankan Kualitas Manajer dalam studi ini adalah melihat pengembangan yang dilakukan melalui indikator-indikator sangat relevan. Tabel 5.14 Hasil Pegujian Linieritas antar variabel , dimana Kualitas Manajer (X_1) terhadap Effektivitas anggaran (X_2) dengan hasil pengujian pada tingkat $\alpha=0,05$ menunjukkan bahwa Model Linier dan Signifikan. Berdasar temuan empiris pengujian hipotesis 1 bahwa indikator-indikator cukup relevan terlihat pada Tabel 5.15 Nilai *Loading Factor* Indikator terkuat : Pelatihan ($X_{1.2}$) , kemudian diikuti dengan Integritas ($X_{1.8}$) ,

Daya Kreativitas (X1.4 , Pendidikan (X1.2) , Orientasi Kemanusiaan (X1.7) indikator-indikator adalah signifikan untuk *loading factor* dari dimensi yang digunakan

Temuan hasil studi ini menguatkan hasil temuan Irriland and Hitt, (1999) dan dukungan teoritik Peran Manajer , model kajian teoritik Mitzburg 1973 dalam Robbin (2001:14) yang disertai dengan penguatan oleh Stoner (1986:9) dan Zajuli (1986) Hasil studi Zadjuli, (1986) menunjukkan bahwa di dalam membangun ataupun mengembangkan organisasi, kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan setelah faktor-faktor produksi kapital. Faktor produksi lainnya yang tidak dapat ditinggalkan adalah tanah serta faktor produksi lainnya seperti halnya teknologi, manajerial dan sebagainya.

Temuan dari hasil penelitian ini sejalan dalam tataran manajemen, strategi organisasi yang dijalankan dan diperankan oleh seorang manajer dengan dukungan para anggotanya melalui praktek-praktek persuasi sampai dengan instruksi. Dengan demikian pengerahan dan pengelolaan dalam manajemen koperasi mengindikasikan bahwa harus ada seseorang yang mengaktifkan kinerja manajemen koperasi sehingga organisasi tersebut dapat berfungsi dengan sesungguhnya. Dalam teori manajemen seseorang dengan fungsi tersebut dikenal dengan istilah “Manajer” Berkenaan dengan kemampuan manajer dalam menjalankan dan mengimplementasikan visi dan misi , Ireland and Hitt (1999: 43-54) menyatakan bahwa implementasi visi dan misi dalam organisasi / bisnis memerlukan pimpinan yang mempunyai kreatifitas , *courage* , ketegaran , dan inspirasi personal serta kapabilitas pimpinan . Adapun untuk memupuk kemampuan tersebut diperlukan adanya pelatihan (Simamora, 2001).

Bertitik tolak pada model kajian peran manajer yang oleh Mitzburg 1973 (dalam. Robbins, 2001:4) yang dikelompokkan sebagai *Interpersonal Roles*, *Informational Roles* dan *Decisional Roles*, dalam menjalankan aktivitasnya, dimana peran tersebut menuntut adanya tanggung jawab capaian keberhasilannya maka Stoner (1996:9) menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab sosialnya, banyak tergantung pada manajernya.

Temuan lain dalam penelitian ini bahwa manajer Koperasi sebagai pemegang mandat pengelola usaha (*Business Mandatory*), Koperasi memerlukan manajer yang dalam menjalankan perannya memiliki pengetahuan dan kemampuan (kapabilitas) baik pendidikan maupun keterampilan manajemen. Pengangkatan manajer dalam koperasi, dilakukan dengan berbagai alasan yang pada umumnya adalah kemampuan, keahlian, profesionalitas, integritas dan dapat mengerjakan semua bidang usaha organisasi. Dengan demikian, manajer diharapkan dapat memacu pertumbuhan dan pengembangan usaha koperasi dalam mencapai tujuannya (Departemen Koperasi, 1984:1).

Temuan selanjutnya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan usaha KPRI yang telah berkembang dengan baik dan semakin luas aktivitas usahanya, lazim bekerja berdasarkan perencanaan dan pengendalian dalam mencapai efektivitas usaha dan tingkat efisiensi yang diinginkan. Sejalan dengan hal tersebut, penting manajemen memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer untuk aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatannya dapat meningkatkan produksi (Ichniowski *et al.* 1997:291-314; Sarkar, 1997:27).



Sejalan dalam manajemen organisasi koperasi, kedudukan manajer sebagai pengelola usaha sangat strategis, sebab manajer merupakan penghubung antara pemutus kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Oleh karena itu manajer sebagai penghubung harus memiliki kemampuan dan kepemimpinan. Seorang manajer akan menjalankan usaha koperasi sesuai dengan yang diinginkan, jika ia mampu merencanakan dan mengarahkan usaha koperasi, karena jalannya usaha koperasi berada di tangannya (Suwandi, 1982:150). Selama menjalankan tugas, manajer koperasi mempunyai wewenang sebatas mana hal itu dilimpahkan padanya, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada pengurus yang telah melimpahkan tugas padanya, sehingga dalam koperasi sosok manajer adalah kuasa usaha (*business mandatory*) dari pengurus koperasi, dengan ciri kekhasan koperasi “dari”, “oleh” dan “untuk ” anggota (Munker, 1997:1), yang terjabar sebagai wujud, koperasi merupakan organisasi yang menghimpun kerjasama antar orang. Dari segi ekonomi koperasi merupakan organisasi ekonomi, dari sisi nilai, koperasi merupakan organisasi yang menghimpun anggotanya dengan berlandaskan nilai-nilai mandiri, kebebasan, demokrasi, persamaan, keadilan, solidaritas dan tanggung jawab sosial. Dan dari segi tujuan, koperasi merupakan wadah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitarnya.

Sebagaimana yang telah terungkap dalam penelitian ini bahwa manajer sebagai penghubung yang harus memiliki kemampuan dan kepemimpinan , maka dari segi kepemimpinan koperasi , mendapatkan temuan yang cukup berarti. bahwa kepemimpinan mendapatkan perhatian yang cukup luas dengan keefektifan organisasi, bahkan digunakan juga sebagai determinan keberhasilan atau kegagalan pengembangan usaha dan implementasi sistim informasi dalam

koperasi. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa kepemimpinan / gaya kepemimpinan sebagai variable determinan dalam sistim pengendalian anggaran (Melkers *and* Willoughby 2001, Berry *et al.* 2000). Penggunaan konsep kepemimpinan transformasional didalam organisasi koperasi didasari adanya perubahan paradigma dan manajemen yang sentralistis menjadi desentralistis . Perubahan tersebut diikuti pula oleh perubahan atau reformasi sistim pengendalian keuangan dan sistim penganggaran tradisional menjadi sistim penganggaran berbasis kinerja, sehingga kepemimpinan transformasional dipandang mampu menghadapi perubahan tersebut. Robbins,(2001:63) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai keunggulan . Kepemimpinan transformasional lebih erat kemungkinan adanya karyawan yang rendah produktifitasnya , dapat ditingkatkan kinerjanya lebih tinggi dan akan memungkinkan kepuasan karyawan yang lebih besar . Hal ini sejalan dengan Yulk,(1998) bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen melebihi batas yang diharapkan. Dengan demikian maka kepemimpinan transformasional dalam koperasi didalamnya memuat pesan bahwa manajer perlu memotivasi karyawan untuk melakukan tanggung jawab mereka. Hal ini sejalan dengan Burn (1978) , Hickman (1998:133) dan Haryadi (2003:75-85), bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang padanya para manajer dan karyawan saling menaikkan tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para manajer koperasi dapat berupaya menimbulkan kesadaran seluruh elemen koperasi dengan menyerukan cita-cita koperasi yang lebih tinggi dari sisi nilai-nilai moral , seperti : kemandirian , keadilan dan kemanusiaan , dan bukan didasari atas emosi. Dengan demikian maka tipe

kepemimpinan yang dijalankan oleh manajer koperasi selalu memperhatikan kebutuhan anggota dan memotivasi para karyawan serta mencoba membantu seluruh anggota koperasi yang merupakan pemilik mencapai potensi untuk usaha koperasi. Untuk itu maka Manajer selaku pimpinan usaha koperasi harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi koperasi, dan karyawan harus dapat menerima dan mengakui kredibilitasnya. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dalam koperasi dapat kiranya diukur dalam hubungannya efek manajer terhadap para karyawan dengan adanya: kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat pada manajer dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang diharapkan. Adapun cara manajer koperasi memotivasi para karyawan dilakukan dengan: (1). Membuat para karyawan lebih sadar pentingnya pencapaian hasil, (2). Mendorong karyawan lebih mementingkan organisasi koperasi dengan para anggotanya. (3). Mengaktifkan upaya pemenuhan kebutuhan anggota pada tingkat yang lebih tinggi. Sehingga semua itu sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan visi organisasi koperasi dan motif-motif yang saling membantu, menguntungkan dan berinteraksinya anggota koperasi dengan koperasi yang dipimpin manajer serta pelaksana operasional yakni para karyawan koperasi, maka diharapkan tujuan koperasi dapat tercapai. Senyampang dengan hal tersebut maka pola kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh manajer koperasi sejalan dengan kepemimpinan dari Bass and Avilio (1990) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan digunakan untuk mempengaruhi bawahan, sehingga karyawan memandang pekerjaan dari perspektif terkini, sadar akan visi dan misi organisasi dengan mengembangkan kemampuan dan potensi yang lebih tinggi

serta memandang kepentingan yang lebih luas.. Dengan demikian maka manajer koperasi melakukan upaya dan cara-cara yang dapat diteladani , dihormati , dipercaya dan manajer memberikan motivasi dan inspirasi pada bawahan dengan menciptakan harapan-harapan bawahan yang dapat dikomunikasikan agar bawahan tertarik untuk mencapainya serta menunjukkan komitmen terhadap visi dan misi secara bersama-sama yang diemban oleh koperasi . Disamping itu manajer koperasi memberikan perhatian pada hal-hal yang khusus kepada kebutuhan individu bawahan untuk mendapatkan pencapaian dan pertumbuhan usaha dengan berperan sebagai pendamping (mentor) . Pertimbangan manajer koperasi kepada individu bawahan dilakukan dengan cara : (1). Pembelajaran baru diciptakan dengan suasana kekeluargaan. (2). Perbedaan kebutuhan dan keinginan antar bawahan dikenali dan diakui . (3). Mendorong terjadinya komunikasi dua arah . (4). Menjalankan “ manajemen berjalan ke sekeliling” ruang usaha. Bagi seorang manajer koperasi , efektifitas anggaran serta Operasional Usaha, merupakan suatu proses penetapan peran (*role setting*) bagi setiap manajer koperasi dalam mencapai tujuan organisasi ekonomi. Sejalan dengan hal tersebut, maka (1) Kualitas seorang (manajer) menuntut adanya persyaratan dan perilaku tertentu dari yang bersangkutan, (2) Seorang manajer yang berkualitas merupakan sosok yang menjalankan perannya sebagai manajer yang aktif, sesuai dengan aturan (*role*) akan dapat meningkatkan efektivitas Pencapaian Tujuan Koperasi, (3) Dalam persaingan yang kompetitif dalam bisnis, menuntut peran seseorang (manajer) untuk mengelola usaha secara efisien.

Seberapa jauh peran manajer menjalankan tugas dan pekerjaan dalam perusahaan diukur dengan efektivitas dan efisiensi (Merchant,1982). Adapun

wujud efisiensi dan efektivitas, tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki. Dalam dinamika organisasi, efektif tidaknya manajer dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh tiga faktor yang mempengaruhi perilaku individu: (1) Fisiologis, yaitu berkenaan dengan kemampuan fisik maupun mental (2) Lingkungan Organisasi (3) Psikologis, yaitu persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi. Sehingga faktor kemampuan yang merupakan sifat lahir dan dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya (Gibson, *et al.*, 1989:35-55).

Apa yang telah dinyatakan sebelumnya temuan dalam penelitian ini , bahwa Kualitas Manajer dengan tingkat profesionalitas yang tinggi sangat diperlukan untuk merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki, tidak hanya menghasilkan *output*, tetapi bagaimana *output* dapat diterima oleh anggota, konsumen dan pasar serta masyarakat. Hal ini sejalan dengan (Hatta, 1987; Swasono, 1999) bahwa melalui kerja sama akan tergalang potensi yang menjadi kekuatan yang mampu dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi, sosial dan aspirasi-aspirasi yang sama, sehingga eksistensi organisasi perusahaan tersebut dapat selalu dipertahankan dan dikembangkan dalam situasi sengitnya persaingan dan berkinerja tinggi. Untuk itulah maka Irriland, R.D and Hitt, MA, (1999) menyatakan bahwa Implementasi Visi dan Misi dalam suatu organisasi/bisnis memerlukan pimpinan yang memiliki kreativitas, *courage*, ketegaran dan inspirasi personal serta kapabilitas pimpinan.

Kualitas Manajer Koperasi sebagai individu dalam mengembangkan dan mencapai tujuannya melalui proses yang kompleks, mula-mula dia membawa

kepribadiannya sendiri, moral, sosial dan nilai budaya yang menjadi bagian dari latar belakang pendidikan, pengetahuan, pengalaman dan kehidupan sosialnya . Nilai-nilai ini dipengaruhi oleh lingkungan sosial, ekonomi, hukum, dan politik. Individu memiliki kebutuhan pribadi dan ambisi dalam kehidupan. Hal yang senada ini telah dikemukakan oleh Gopika Kannan and KB. Alhilesh (2002) dalam jurnalnya "*Human Capital Knowledge Value Added: A Case study in InfoTech:*" menyatakan bahwa bentuk persepsi dari pihak manajer yang berpengetahuan dalam suatu organisasi terlihat dalam sistem dan dukungan manajemen, berpengetahuan bisnis, intelektualitas, yang merupakan nilai tambah secara individu dengan memperhitungkan sifat kepentingan, kreativitas, inovasi, serta bentuk-bentuk konsekuensi dari para manajer. Tatkala menjalankan tugas sebagai manajer yang merupakan bagian dari organisasi, dia membawa kebutuhan dan ambisi bersama dan mencoba menyesuaikannya dengan tujuan perusahaan serta pengaruh-pengaruh lainnya. Demikian juga tujuan individu dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan perusahaan. Pengaruh lain seperti imbalan yang mempunyai pengaruh pada internalisasi tujuannya. Di sini diperlukan partisipasi dari unsur-unsur yang ada di dalam organisasi dan patut untuk dipertimbangkan serta diupayakan di dalam kerangka manajemen di semua tingkatan untuk menyediakan masukan (informasi), utamanya dalam manajer mengambil keputusan. Bila mana bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, mereka menginternalisasi tujuan. Karyawan bawahan akan memandang tujuan itu sebagai bagian dari tujuan mereka sendiri. Mereka memakainya, sebagai tujuan yang rasional karena mereka sendiri terlibat dalam penyusunannya. Partisipasi ini dapat pula dikatakan sebagai cara yang efektif

dalam mengembangkan kepercayaan pada karyawan. Selanjutnya bahwa Proses Internalisasi bertujuan menghasilkan motivasi yang tinggi diantara karyawan Candra, (1992:29).

Manajer Koperasi di dalam mendefinisikan komitmen organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial haruslah tepat. Hal ini dikemukakan oleh Porter *et al.*(1974) bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan, relatif dari setiap individu dengan mengidentifikasikan dirinya dan melibatkannya dalam organisasi. Dengan demikian dapat dijabarkan bahwa karakteristik dari komitmen bagi manajer koperasi meliputi: (1) Kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi koperasi akan visi dan misinya serta kemauan untuk melakukan usaha yang dibutuhkan bagi pencapaian tujuan organisasi koperasi, (2) Keinginan yang kuat menjaga keanggotaan dalam organisasi koperasi. Dari sinilah komitmen merupakan intensitas seseorang manajer untuk mengidentifikasi dirinya serta keterlibatannya dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan keterlibatan di sini adalah keterlibatan mental dan emosional (Davis *and* Nawstorom, 1993:174). Seorang manajer koperasi sebagai diri dan bagian organisasi yang terlibat bukan hanya pada keterampilannya, namun juga keterlibatan psikologis dan keterlibatan fisik. Dengan demikian adanya partisipasi, maka para manajer yang terlibat untuk menerima tanggung jawab dan menjadikan manajer terlibat dalam aktivitas mewujudkan keberhasilan. Salah satu bentuk partisipasi manajer adalah dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Welsch, 1991:98) selanjutnya Wallace (1995) menjelaskan bahwa partisipasi yang lebih besar dalam pembuatan

keputusan akan menghasilkan komitmen terhadap organisasi yang lebih besar, karena partisipasi mengintegrasikan tujuan dari para pegawai/karyawan dengan keputusan organisasi. Adapun komitmen pada organisasi (Feris *et al.* 1982) dapat diukur dengan: *Affective Commitment* dan *Continuance Commitment*. Pada *Affective Commitment* memandang bahwa komitmen pada organisasi sebagai sikap yang emosional yang dinyatakan oleh individu-individu dalam organisasi dan *Continuance Commitment* menunjukkan komitmen individu-individu untuk tetap tinggal dalam organisasinya.

Temuan selanjutnya dalam studi ini bahwa seorang manajer yang berkualitas, kinerja merupakan jantung dalam memenuhi kebutuhan prestasinya. Kebutuhan prestasi oleh Mc Clelland (1993) dalam Gibson (1992:81) dinyatakan sebagai orang berkeinginan untuk menghadapi tantangan, berinovasi dan menggunakan perilaku yang berorientasi pada prestasi. Perilaku yang berorientasi pada prestasi adalah perilaku manusia tentunya diarahkan pada standar yang baik.

Gambaran pada manajer koperasi yang berkualitas dan telah berprestasi tinggi dalam masyarakat, adalah mereka dapat memberikan kesan-kesan yang dapat dideskripsikan, di antaranya sebagai berikut, (1) Manajer yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, lebih menyukai *feed back* yang cepat dan efisien, (2) Manajer yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi lebih suka menghindari tujuan yang relatif mudah dan sulit. Mereka lebih menyukai tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan kemampuannya, (3) Manajer yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, relatif suka bertanggung jawab dalam pemecahan masalah. dalam kerangka integritas yang dimilikinya, (4) Mereka yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, ada kalanya lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya.

Meskipun kesan-kesan tersebut masih dapat diperdebatkan, tetapi prestasi yang telah dicapai merupakan hasil kinerja dan hasil capaian . Semuanya digunakan untuk mengembangkan motif-motif pencapaian prestasi di semua tingkatan manajemen koperasi dengan penerapan strategi-strategi yang dikembangkan mampu mendorong dan memungkinkan pencapaian tujuan koperasi dengan prestasi yang tinggi.

Senyampang dengan uraian dan temuan yang telah diulas sebelumnya maka kajian yang diberikan oleh Ria Ratna Irawati (1995:160) mengatakan bahwa peningkatan peran para manajer sangat penting untuk mendorong upaya mereka terus meningkatkan prestasinya. Di samping itu mengingat anggaran yang dibuatnya merupakan tanggung jawabnya, maka perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam rangka meningkatkan efisiensi. Peningkatan efisiensi sangat penting untuk meningkatkan penghematan biaya yang akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

Berdasar pembahasan yang telah diulas , ternyata Kualitas Manajer memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Efektivitas Anggaran, sehingga Kualitas Manajer diperlukan oleh koperasi, adalah manajer yang memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, jiwa kewirausahaan, integritas, daya kreativitas, persepsi tugas dan berorientasi kemanusiaan.

Temuan yang menarik dalam studi ini adalah bahwa koperasi masuk kedalam ranah usaha bersama untuk kepentingan bersama dan kesejahteraan bersama begitu terbuka guna meningkatkan sektor tersebut. Anggota koperasi merupakan pasar bagi produk dan jasa yang memiliki daya saing tinggi dan kreativitas serta pelayanan yang baik . Untuk mengembangkannya serta

memberikan nilai tambah unggulan memerlukan sosok manajer yang berkualitas. Tetapi semuanya itu tidak melupakan variabel yang lain yakni perencanaan anggaran yang senantiasa menjadi senjata yang cukup berguna bagi suksesnya koperasi. Dari pengamatan terhadap pola usaha koperasi maka inovasi mutu dan jasa layanan prima serta tingkat integritas yang disertai jiwa wirausaha senantiasa mampu menghadapi dan mensiasati persaingan dengan pelaku-pelaku ekonomi lainnya, utamanya di tingkat anggota dan masyarakat sekitarnya.

6.2.2. Pengaruh Kualitas Manajer (X_1) terhadap Kinerja Operasional Usaha (X_3)

Menyimak atas hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur berpengaruh langsung variabel Kualitas Manajer terhadap Kinerja Operasional Usaha sebesar 0,397 dengan $p\text{-value} = 0,0000$, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa Kualitas Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Operasional Usaha.

Maka terdapat cukup bukti bahwa Hipotesis ini dapat diterima. Karena koefisien jalur ini menunjuk tanda positif, maka berarti hubungan antara keduanya adalah searah, yaitu semakin tinggi Kualitas Manajer maka akan mengakibatkan semakin berhasilnya peningkatan Kinerja Operasional Usaha koperasi.

Hasil studi ini diperkuat oleh Steiner (2000:7) bahwa kinerja usaha dibentuk dan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam kegiatan operasionalnya, yaitu melakukan penjualan barang dan jasa yang kemudian mendapatkan keuntungan. Temuan studi ini menunjukkan kemampuan Koperasi selalu ditunjang oleh manajer dalam mengelola usaha. Hal ini sejalan dengan

pemikiran, bahwa dalam organisasi, manusia adalah faktor penggerak organisasi, sehingga kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan setelah faktor-faktor produksi kapital. Faktor produksi lainnya yang tidak dapat ditinggalkan adalah tanah serta faktor produksi lainnya seperti halnya teknologi, manajerial dan sebagainya (Zajuli, 1986). Pada Koperasi kemampuan manajerial merupakan ranah internal yang terkait dengan kinerja operasional usaha. Sisi eksternal keberhasilan kinerja operasional Usaha adalah bagaimana manajer mendapatkan faktor penunjang diluar manajemen yakni perbankan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat bersinergi dengan faktor internal perusahaan untuk meningkatkan kinerja usaha.

Sejalan dengan Stoner *and* Wankel (1986:9) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, banyak tergantung dari pada kemampuan manajernya. Senyampang dalam temuan penelitian ini menunjukkan bilamana manajer koperasi mengelola usahanya dengan baik, maka organisasi tersebut relatif akan dapat memenuhi sasarannya. Namun demikian Kualitas Manajer Koperasi yang bagaimana memiliki kemampuan, hal ini dapat dilihat dari prestasi yang dicapainya. Salah satu ukuran hasil prestasi tersebut, diukur dari sisi efektivitas dan efisiensi usaha dengan melalui pengukuran Profit Margin (PM), ROI dan ROA dalam suatu periode tertentu. Di sinilah manajer Koperasi memegang peran dalam mengelola usahanya memenuhi apa yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga apa yang dinyatakan oleh Wallace (1995:2-3), setiap pemegang peran baik dalam masyarakat maupun organisasi mempunyai hak, tugas dan kewajiban serta tanggung jawab tertentu yang menyebabkan efisiensi karena keterlibatannya..

Selanjutnya untuk melihat implementasi bagaimana manajer koperasi melakukan tugasnya, Gibson, *et al.* (1996:35-55) mengingatkan bahwa dalam dinamika organisasi, efektif tidaknya manajer dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh tiga faktor yang mempengaruhi perilaku individu: (1) Fisiologis, yaitu berkenaan dengan kemampuan, fisik maupun mental, (2) Lingkungan Organisasi, (3) Psikologis, yaitu persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi. Sehingga faktor kemampuan yang merupakan alat lahir dan dipelajari, yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya, hasil temuan dalam studi ini menunjukkan relative terpenuhi.

Kualitas manajer ditilik dari Jiwa dan Sikap Wirausaha dan tingkat integritas manajer serta otonomi dalam pelaksanaan operasional usaha maka dari implementasi sisi pelayanan pada anggota koperasi, setidaknya dapat dibagi dalam tiga bagian saling terkait, meliputi: (1). Pelayanan yang berhubungan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki dan pelatihan yang diperoleh manajer (2) Pelayanan yang berhubungan dengan administrasi manajemen (3). Pelayanan bisnis pada anggota. Pada ketiga pelayanan tersebut dapat memberikan apresiasi yang cukup tinggi dari anggota koperasi. Apresiasi anggota dapat memberikan inovasi pada bidang unit-unit usaha untuk tetap berorientasi keberpihakan yang lebih besar kepada anggota. Karena penyediaan pelayanan yang mudah, murah, terjangkau dan merata atas barang dan jasa pada setiap anggota koperasi menjadi salah satu aspek yang dinilai oleh anggota untuk memanfaatkan koperasi sebagai bagian ekonomi anggota yang memiliki usaha. Selanjutnya diikuti dengan kualitas layanan administrasi manajemen pada anggota koperasi juga menjadi bagian yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi koperasi.

6.2.3. Pengaruh Kualitas Manajer (X_1) dengan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1)

Hasil analisis PLS memperoleh nilai koefisien Jalur pengaruh langsung variabel Kualitas Manajer terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi sebesar 0,091 dengan p-value 0,2895, maka tidak terdapat cukup bukti empiris untuk dapat menerima hipotesis ini dan dapat dinyatakan bahwa hipotesis ini ditolak dan bahwa Kualitas Manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi.

Penggunaan seorang manajer Menurut Thoby Muis (1992:112) menyatakan bahwa dari pengalaman koperasi-koperasi yang sukses, tugas seorang manajer diutamakan menjalankan bisnis ekonomi yang lebih praktis dari koperasi. Menyikapi Koperasi sebagai badan usaha, koperasi perlu mendapatkan keuntungan, namun bagi koperasi keuntungan bukan menjadi motif dan tujuannya (Hatta,1987, Munker, 1997). Kemampuan untuk menjalankan kepemimpinan yang demokratis, terbuka dan modern kepada para anggota merupakan tugas dari pengurus-pengurus koperasi untuk mewujudkan koperasi yang ideal.

Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa tidak signifikkannya antara Kualitas Manajer dengan Pencapaian Tujuan Koperasi, mengindikasikan bahwa perbedaan kompleksitas tugas dari manajer koperasi hanya sebagai kuasa usaha (*Business Mandatory*) dari pengurus koperasi dan kompleksitas tugas-tugas para pengurus koperasi yang diangkat dalam Rapat Anggota meliputi aspek sosial, budaya dan penguatan anggota , lingkungan masyarakat serta menerima pertanggung jawaban aspek keekonomian usaha , dimana dari aspek ekonomi ini adalah hasil kinerja operasional usaha yang merupakan kewajiban manajer koperasi untuk menjalankan semua fungsi-fungsi manajemen usaha.

Selanjutnya dalam temuan studi ini menunjukkan pula bahwa pemahaman manajer koperasi dalam melaksanakan fungsi manajerial ke ekonomian usaha juga perlu dilengkapi secara komprehensif dengan pemahaman idealisme yang dicitakan oleh koperasi sehingga keberhasilan pencapaian tujuan koperasi dapat tercapai . Dengan demikian sumber daya yang dimiliki dan segenap upaya manajer secara menyeluruh memberikan kelengkapan bahwa anggota adalah sebagai pengguna-pemilik , pengguna-penikmat dan pengguna-pengendali koperasi dan memahami : untuk apa dia berkoperasi, manfaat dan peran apa yang dapat diambil anggota dalam koperasi untuk kesejahteraannya , prinsip-prinsip dasar koperasi dan pelaksanaannya , kejelasan mekanisme kerja perangkat organisasi yang meliputi : anggota , pengurus dan pengawas serta kewajiban dan hak-hak anggota..

Lebih menarik temuan dalam studi ini mengungkapkan bahwa sebagian dari para manajer menganggap lingkungan organisasi koperasi ini sebagai tempat kerja mereka dan itu sangat penting karena itu harus menjadi wadah keberhasilan kerjanya. di tempat dia bekerja sebagai pegawai dilingkungan instansi nya . Pola kerja yang mendua dimana satu kaki adalah pegawai negeri pada instansi , dan di kaki lainnya adalah bertindak sebagai manajer penerima mandat untuk menjalankan bisnis layanan para anggota. . Daya dukung kepentingan inilah sehingga perhatian manajer koperasi kurang terfokus . Disini bukan berarti bahwa manajer yang diangkat sebagai *business mandatory* oleh pengurus dari lingkungannya tidak dapat menjalankan fungsinya secara nyata tetapi para manajer juga mempertimbangkan karier pribadinya sebagai pegawai negeri yang diangkat oleh pemerintah dan setiap saat dapat dipindah tugaskan . tetapi aspek

terhadap pengembangan koperasi terhadap aspek sosial dan lingkungan memang ada tetapi hanya terbatas pada kebutuhan sesaat. Hal ini disebabkan nilai-nilai koperasi yang tertanam pada manajer yang didasarkan pada latar belakang pendidikan umum, Sesuai dengan pendapat Danandjaja (1986) , keadaan tersebut menyangkut sistim nilai : diantara para manajer kurang terdapat nilai-nilai yang berorientasi sosial. Mereka cenderung menilai apakah sesuatu itu penting untuk menunjang keberhasilannya . Mereka lebih berorientasi pragmatis , dengan keberhasilan kinerjanya sebagai pertimbangan utama . Oleh karenanya , perhatian pada aspek sosial koperasi khususnya cukup untuk memenuhi kebutuhan primer sesaat., selain itu para manajer masih mengutamakan laba maksimal , sehingga menekan biaya sehingga ditinjau dari tata nilai inilah manajer dirasa kurang menghargai pengorbanan anggota koperasi.

6.2.4. Pengaruh Efektivitas Anggaran (X_2) dengan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1)

Melihat Hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur berpengaruh langsung variabel Efektivitas Anggaran terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi sebesar 0,209 dengan p-value = 0,0350, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa Efektivitas Anggaran berpengaruh terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi. Karena koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan antara kedua variabel tersebut searah, dengan demikian maka semakin efektif anggaran diimplementasikan, akan mengakibatkan semakin meningkatkan proses Pencapaian Tujuan Koperasi yang diharapkan.

Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa prinsip manajemen secara umum menempatkan perencanaan pada tahap awal proses aktivitas organisasi

koperasi. Mengingat pentingnya perencanaan dan peran yang dimainkan oleh anggaran yang di sahkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) oleh anggota maka seluruh proses manajerial akan menentukan upaya keberhasilan pencapaian tujuan dari organisasi koperasi. Temuan yang ada menunjukkan bahwa Perencanaan dalam organisasi koperasi memiliki hubungan yang dekat dengan pengambilan keputusan dalam Rapat Anggota . Perencanaan dalam Koperasi, tertuang dan terumuskan sasaran dan program-program usaha, dimana sasaran usaha tidak lepas dari kebijaksanaan anggota dalam RAT dan rencana strategi koperasi yang telah ditetapkan . Sasaran tersebut diwujudkan dengan target-target yang dijabarkan dalam program kerja., akhirnya program kerja dirumuskan dalam bentuk satuan uang, sehingga dinyatakan sebagai anggaran Koperasi KPRI dan semua hal tersebut melalui proses pengesahan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Dari sisi lain keputusan Rapat Anggota Koperasi sebagai wadah pemegang kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan yang mengikat di dalam organisasi koperasi maka anggaran yang dikemas oleh manajer sebagai kuasa usaha (*business mandatory*), yang oleh Pengurus kemudian dihantarkan dan diputuskan oleh Rapat Anggota, maka di sini berarti mengandung suatu penerimaan ide yang dapat mempengaruhi segenap perilaku di masa datang baik itu individu maupun organisasi Koperasi KPRI. Hal ini sesuai apa yang dinyatakan oleh matrik Groves (1985:9) yang menunjukkan posisi sentral dari anggota yang mencakup tujuan, proses pengambilan keputusan, pengangkatan pengurus, struktur, prosedur pembuatan kebijakan dan kontribusi kepada pemilik

modal sendiri dan distribusi dari sisa hasil usaha (Tabel 2.5). Dengan demikian maka :

- (1) Memfokuskan pada efektifitas anggaran dengan demensi pengambilan keputusan dan revisi anggaran yang dapat dilakukan pada proses penganggaran , diharapkan proses pelibatan manajemen akan memasuki tahapan substansial , dan bukan lagi partisipasi yang artifisial .
2. Dalam studi analisis kuantitatif , evaluasi anggaran diharapkan dapat mengungkap hambatan dan menggali rekomendasi solusi atas segala persoalan yang di hadapi koperasi.
3. Pengurus dan anggota dalam Rapat Anggota Tahunan dapat menguji Manajer selaku *business mandatori* , akan fungsi manajer sebagai kuasa usaha benar-benar berfungsi.

Hal ini terungkap Hasil *Loading Factor* indikator-indikator dari variabel Pencapaian Tujuan Koperasi yang terbagi dalam sisi Internal dan sisi Eksternal, menunjuk bahwa *Loading Factor* pada sisi Internal 0,913 (terkuat) dan eksternal lebih rendah dengan sejumlah 0,829. Menunjukkan bahwa Pencapaian Tujuan Koperasi (sisi Internal) dengan fokus kebutuhan yang tinggi terhadap proporsi SHU anggota, Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi anggota dan Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota. Sehingga Welsch,(1965:89) dalam *Budgetary, Profit Planning and Control* , menegaskan bahwa manajer atas, menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat: (1) Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi, (2) Menimbulkan komitmen dan

tanggung jawab yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

6.2.5. Pengaruh Efektivitas Anggaran (X_2) terhadap Kinerja Operasional Usaha (X_3) .

Melihat apa yang telah di sajikan dalam Tabel 5.19 hasil analisis perhitungan PLS nilai koefisien jalur berpengaruh langsung variabel Efektivitas Anggaran terhadap Kinerja Operasional Usaha sebesar 0,399 dengan p-value = 0,0000. Maka terdapat cukup bukti empiris yang mengindikasikan bahwa Efektivitas Anggaran untuk meningkatkan kinerja operasional usaha dan hipotesis ini dapat diterima.

Karena koefisien jalur bertanda positif, berarti bahwa hubungan keduanya adalah searah, yaitu berarti bahwa semakin efektif anggaran tersebut dijalankan maka Kinerja Operasional Usaha akan semakin berhasil.

Temuan studi ini didukung oleh temuan Shank *and* Govindarajan (1993:100) serta Anthony *and* Govindarajan (1998:583) yang menyatakan bahwa penganggaran diindikasikan akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya Slank *and* Govindarajan (1993:101) menegaskan pula, bahwa bisnis cenderung menghadapi ketidakpastian yang tinggi akan memiliki tantangan yang lebih besar. Oleh karena itu membutuhkan partisipasi yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran, revisi anggaran yang lebih mudah , pentingnya pencapaian target sasaran , evaluasi umpan balik yang formal (Slank *and* Govindarajan,1993:100, Anthony *and* Govindarajan 1998:583).

Partisipasi penyusunan anggaran yang telah dikenal luas dalam teori dan praktek anggaran, dengan model yang memberikan kesempatan bawahan untuk

berpartisipasi dan memberikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran yang dikenal dengan anggaran partisipatif, relatif efektif untuk meningkatkan motivasi, koordinatif dan mendorong keselarasan tujuan (Hansen *and* Mowen , 1995:666-693). Di sisi lain dengan Efektivitas Anggaran partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja manajer unit. Temuan empiris ini didukung oleh teori anggaran partisipatif maupun bukti empiris lainnya (Brownell, 1983; Govindarajan dan Fisher, 1990; Indiantoro, 1993 dan Hansen dan Mowen, 1995).

Bukti empiris yang ditemukan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa implementasi anggaran partisipatif efektif untuk meningkatkan kinerja pada unit-unit usaha dan tipe anggaran *bottom up* memungkinkan efektif bagi koperasi.

Revisi anggaran mungkin dapat dipertimbangkan manakala asumsi anggaran menjadi tidak realistis, sehingga perbandingan antara aktual realisasinya dan anggaran menjadi tidak bermakna. Pemberian kewenangan terhadap revisi anggaran ketika anggaran yang telah disetujui dan disahkan yang didasarkan pada basis perubahan kondisi yang ada sangat signifikan dan efektif untuk pengendalian (Hansen, 1995). Mengacu pada temuan empiris dan hasil analisis, bagi KPRI yang memiliki lebih dari satu usaha, hendaknya mempertimbangkan karakteristik jenis usaha, dan pengalaman yang dimiliki di setiap unit usaha dalam menentukan kebijakan revisi anggaran . Hal ini mengingat unit usaha yang berbeda memiliki strategi unit usaha sendiri sesuai dengan segmentasi sasaran program yang berbeda dan juga mempunyai kompleksitas tugas yang berbeda pula..

Evaluasi anggaran dalam sistem pengendalian ditempatkan sebagai sistem evaluasi kinerja (Govindarajan, 1988) di mana evaluasi anggaran secara garis besar diklasifikasikan menjadi dua yaitu: (1) Evaluasi anggaran yang berorientasi dan mendasarkan pada pencapaian anggaran dan (2) Evaluasi anggaran yang mendasarkan pada target (*output*) anggaran. Muslimah (1997) menemukan bukti empiris bahwa gaya evaluasi anggaran dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Dalam ketidakpastian yang tinggi atas sasaran, penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja memungkinkan dapat menimbulkan rasa tertekan dan stress (Bronell and Hirst, 1986), bukti empiris menunjukkan bahwa semakin tinggi tekanan dirasakan, maka semakin rendah kepuasan kerja (Kamal dan Naim, 1999). Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Govindarajan (1986) yang disimpulkan bahwa evaluasi anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja unit usaha.

Berkait dengan Efektivitas Anggaran Penjualan dan Anggaran Biaya serta Pengambilan Keputusan yang dilakukan oleh Koperasi KPRI sehubungan dengan anggaran menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja usaha . Selanjutnya. apabila diklasifikasikan jenis usaha pada unit-unit usaha yang ada juga tampak interaksi antara anggaran dengan kinerja operasional pada unit-unit usaha (unit Perdagangan Umum, Unit Simpan Pinjam , Unit Pujasera). Temuan empiris tersebut mengindikasikan adanya umpan balik anggaran pada unit usaha yang memiliki karakteristik dengan tugas dan tanggung jawab yang tinggi (Unit Simpan Pinjam) dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka dan untuk anggaran formal bagi unit usaha lain memungkinkan efektif pula digunakan bagi

unit yang memiliki karakteristik tugas dan tanggung jawab usaha yang relatif lebih rendah.

6.2.6. Pengaruh Kinerja Operasional Usaha (X_3) dengan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1) .

Hasil analisis PLS menunjuk nilai koefisien jalur sebesar -0,068 dengan tingkat p-value 0,3148 yang artinya bahwa Kinerja Operasional Usaha berpengaruh tidak signifikan (*non significant*) terhadap Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi, maka hipotesis ini ditolak.

Temuan empiris dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa Kinerja Operasional Usaha tidak berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi. Bukti empiris yang dapat di kemukakan , mengindikasikan bahwa optimalisasi capaian tingkat Kinerja Operasional usaha yang di sajikan , kecenderungan dipandang tidak membawa efek perubahan yang cukup berarti terhadap tingkat Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi yang dicita-citakan secara totalitas oleh anggota koperasi . Kecenderungan Tidak berpengaruh Kinerja usaha terhadap keberhasilan pencapaian tujuan koperasi ini merupakan . bukti empiris penelitian yang didukung oleh Sharma (1997).dan Soedjono (1997:60) yang menyatakan bahwa keberhasilan dari sudut koperasi, manakala keberhasilan ditinjau dari efek koperasi yang dicerminkan oleh para anggotanya untuk ikut bertanggung jawab membesarkan koperasi, namun anggota harus mendapatkan manfaat dan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhannya dari koperasi.

Temuan pada Variabel Kinerja operasional usaha terhadap keberhasilan pencapaian tujuan koperasi , terlihat bahwa selama ini kinerja Operasional Usaha

tertumpu pada upaya manajerial keekonomian koperasi yang dapat dikelompokkan dalam : (1) Pertumbuhan Usaha koperasi (2) Pemerataan hasil usaha kepada anggota (3) Upaya pemberdayaan ekonomi anggota , disamping itu terlihat juga adanya upaya yang dilakukan koperasi untuk pemeratakan distribusi ekonomi pada sektor sosial dan lingkungan .dengan harapan aktivitas ini ditujukan pada kemanfaatan koperasi tidak terhenti pada lingkungan anggota koperasi semata.tetapi juga pada lingkungan masyarakat.

Terkait dengan pemberdayaan ekonomi anggota dan masyarakat sekitar , kiranya perlu teras dilakukan terobosan inovasi program koperasi yang disertai kebijakan tertentu dalam mengoptimalkan potensi ekonomi anggota dan mensiasati dengan cerdas keterbatasan modal koperasi yang ada . Semakin terintegrasi upaya untuk memacu perkembangan usaha koperasi dengan pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh anggota, maka pemerataan hasil usaha koperasi dan pemberdayaan usaha ekonomi anggota koperasi akan memberikan nilai tambah kearah pencapaian keberhasilan tujuan koperasi dapat segera dicapai , namun argumentasi bahwa kesejahteraan anggota yang terpusat hanya pada keekonomian saja terbukti tidak berjalan secara optimal tanpa dilakukan dorongan lahirnya keinginan inovasi dari anggota dan masyarakat sebagai penerima manfaat koperasi dari sisi kebutuhan yang lain. Dari sisi ini diperlukan uluran pemerintah untuk membantu koperasi secara nyata dalam memberdayakan ekonomi anggota dan masyarakat.

Menurut Sharma (1997) bahwa titik tekan tujuan koperasi adalah pemberian manfaat baik kepada individu anggota maupun bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama.

Sehingga keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi adalah tidak lain memampukan koperasi mengaktualisasikan jati dirinya, sehingga koperasi dapat menjalankan peran sesuai dengan misi yang diemban, guna mengarah pada pencapaian tujuan koperasi itu sendiri . Dari sini jelas bahwa tujuan koperasi bukanlah mencari keuntungan dengan mengedepankan pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) untuk para anggota dan pengembangan usaha koperasi semata , melainkan juga memenuhi kebutuhan yang lebih luas yakni sosial, budaya dan aspirasi-aspirasi yang sama bagi anggota, non anggota dan masyarakat daerah kerjanya .

6.3. Implikasi Studi

Hasil analisis , pembahasan dan temuan-temuan pada pengaruh antar variabel yang telah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa Kualitas Manajer mempengaruhi Efektivitas Anggaran dan Kinerja Operasional Usaha. Akan tetapi Kualitas Manajer mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap Efektivitas Anggaran, Sedangkan pengaruh Efektivitas Anggaran terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan Efektivitas Anggaran terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi

Keberhasilan pengelolaan usaha koperasi antara lain ditunjukkan oleh kemampuan manajer untuk mencapai Hasil Usaha yang telah direncanakan berdasarkan anggaran yang telah disahkan dalam Rapat Anggota Koperasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka merupakan tugas manajer untuk melaksanakan rencana dan mengendalikan aktivitas agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan oleh anggota dalam Rapat Anggota Koperasi. Keberhasilan manajer dalam mengelola usaha koperasi dilandasi oleh beberapa

faktor. Kualitas keberhasilan yang merupakan faktor yang terpenting adalah ada pada diri manajer itu sendiri yang merupakan karakteristik kemampuan diri manajer yang ditentukan dengan tingkat pendidikan, pengembangan pelatihan yang di dapatkan, pengalaman yang diperolehnya, kreativitas yang dimiliki, jiwa wirausaha yang dipunyai , kepemimpinan , rasa kemanusiaan dan integritas terhadap tugas kerjanya, serta jiwa kemanusiaan yang harus selalu terpatni dalam setiap manajer koperasi.. Penelitian yang dilakukan oleh Mc Ber & Co dalam Prihatin (2002:52) yang menyatakan bahwa individu manajer mempengaruhi manajemen perusahaan dan operasional usaha dalam pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena manajer di dalam koperasi: (1) Manajer selaku kuasa usaha (*Business Mandatory*) dari pengurus koperasi yang menjalankan hanya pada pengelolaan usaha, (2) Manajer melakukan segenap fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksana kegiatan, pengkoordinasian segenap aktivitas dan pengendalian usaha, (3) Kadang kala manajer sekaligus juga sebagai salah satu pemilik , di mana manajer merupakan anggota koperasi.

Kajian teoritik yang dikemukakan oleh Meredhith (1996) mengatakan bahwa profil-profil tertentu dari nilai pribadi dalam menentukan keputusan termasuk di dalamnya adalah modal yang digunakan untuk pengembangan usaha yang memiliki hubungan dengan nilai-nilai pribadi dengan pemiliknya akan lebih menonjol dibanding dengan kebijaksanaan pemerintah yang memberikan program bantuan-bantuan finansial dalam perusahaan-perusahaan.

Hal yang menarik dalam studi ini adalah nilai-nilai pribadi yang tercermin pada jiwa wirausaha , rasa kemanusiaan dan intergritas . Hal ini bahwa

kemampuan manajer dalam mengembangkan usaha koperasi KPRI Jawa Timur, jiwa wirausaha manajer KPRI merupakan unggulan yang dimiliki oleh para *entrepreneur* koperasi dalam menjalankan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kepentingan anggota dan masyarakat.

Lazimnya sesuai dengan hasil penelitian pada kualitas manager koperasi KPRI di Jawa Timur bahwa modal yang dikelola dan diusahakan oleh koperasi berasal dari anggota yang merupakan modal sendiri. Struktur modal koperasi KPRI (Tabel 1.1.) secara bersama pada tahun 2006 menunjukkan jumlah Rp.1.251.110.722.000,- sebagian didukung modal sendiri sebesar Rp.751.952.682.000.- (60,10%) yang tersalurkan melalui berbagai unit usaha yang dikelola, dan modal pinjaman jumlahnya Rp.499.158.040.000, mencapai 39,90% . Tambunan (2002:10) secara teori menunjukkan bahwa modal merupakan bagian hak anggota koperasi dan merupakan besaran investasi pemilik modal dan hasil usaha. Sedangkan modal sendiri koperasi KPRI diperoleh dari anggota yang berupa simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan suka rela serta berasal dari penyisihan laba yang tidak dibagikan yang merupakan cadangan koperasi . Sesuai dengan kondisi yang ada, hampir sebagian modal koperasi yang mencapai tingkat 60,10% adalah modal anggota yang dinikmati oleh para anggota dan digunakan untuk investasi kembali guna mendapatkan hasil usaha yang lebih besar.

Meskipun kesan-kesan permodalan dan pola penerima manfaat usaha koperasi tersebut masih dapat diperdebatkan, tetapi prestasi yang telah dicapai dan merupakan hasil kinerja adalah capaian manajemen dalam mengembangkan motif pencapaian prestasi pada semua tingkatan manajemen . Strategi-strategi yang

diterapkan oleh manajemen digunakan untuk mendorong dan memungkinkan pencapaian tujuan koperasi dengan prestasi yang lebih tinggi .

Dalam keberhasilan pencapaian tujuan koperasi , pembelajaran baru dalam suasana kekeluargaan dan pengenalan perbedaan kebutuhan - keinginan antar anggota koperasi dan bawahan untuk di kenali dan dihargai oleh manajer , Temuan dalam studi ini yang patut mendapatkan apresiasi tergambar pada orientasi kemanusiaan dan Integritas sosok manajer . Bahwa manajer yang merupakan person individu sudah seharusnya merupakan “orang tua” dengan memperhatikan kesulitan anggota-anggota koperasi dan bawahan , sikap rasa kepedulian terhadap hal-hal yang tidak berhubungan dengan kedinasan semata dan memberikan keteladanan manakala pelaku koperasi melakukan kekhilafan .

Sikap berorientasi pada tugas dan target , berperilaku terus terang , terampil dalam tehnik , bergaya interpersonal formal jamak ditemukan dalam manajer koperasi , dan juga upaya merefleksikan perubahan perubahan yang lebih luas nilai-nilai koperasi tetapi tetap mengutamakan kompetensi . Dengan demikian “pendekatan kepemimpinan yang tegas dalam menangani masalah dan tegas dalam menangani orang” yang sekiranya hanya menjelaskan prestasi keekonomian semata , menjadi “ Tegas dalam menangani masalah, fleksibel (luwes) menghadapi orang.” Semua hal itu tidak lain ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan anggota .

Berdasar apa yang telah diuraikan sebelumnya, tampak pula bahwa dalam pembahasan terdapat pengaruh antar variable yang telah dikemukakan , dan diketahui bahwa Kualitas Manajer mempengaruhi Efektifitas anggaran dan kinerja operasional usaha serta pencapaian tujuan koperasi Akan tetapi Kualitas Manajer

ternyata memiliki pengaruh (peranan) yang lebih besar terhadap efektifitas anggaran , demikian pula kualitas manajer juga memiliki pengaruh terhadap kemampuan operasional hasil usaha . Efektifitas anggaran ternyata berpengaruh pula terhadap kinerja operasional usaha dan pencapaian tujuan koperasi.

Sejalan dengan *The Stakeholders Model* (Stainer , 2000:7) yang menyatakan bahwa dalam suatu usaha menjadi pusat dari beberapa pihak yang berkepentingan atau kepemilikan (*Steakholders*) . Pihak-pihak tersebut adalah mereka yang memiliki hubungan baik secara langsung ataupun tidak langsung, yaitu mereka yang ada di lingkungan usaha tersebut (Pemilik usaha, Pimpinan Usaha, Manajemen, Pekerja) ataupun di luar lingkungan usaha (Pelanggan, pemasok, masyarakat,), semua pihak tersebut saling berinteraksi sesuai dengan fungsi dan kepentingannya masing-masing. Disisi lain teori Welsch (1991 : 38) tentang Prinsip Keberhasilan Perencanaan manajerial dan Prinsip Pengendalian manajerial melalui anggaran , bahwa di koperasi KPRI , manajer diharapkan bertanggung jawab dalam optimalisasi kinerja dan capaian Sisa Hasil Usaha (SHU) , kepala unit memiliki otonomi dan kewenangan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan strategi pengembangan . Manajemen menerapkan konsep desentralisasi dengan harapan manajer dapat meningkatkan kreatifitasnya yang bermuara pada meningkatkan kualitas pelayanan secara optimal kepada anggota koperasi. Dengan demikian maka kualitas manajer dapat tercermin melalui perencanaan strategis dan secara terus menerus melakukan evaluasi terhadap tujuan strategis.

6.4. Lingkungan Internal

Pada umumnya Organisasi Koperasi utamanya dalam Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) memiliki dua filosofi dasar yang telah dianut dalam praktik bisnisnya sampai saat ini, yaitu:

1. Koperasi KPRI selalu berorientasi pada anggota, yaitu dengan memberikan tekanan pelayanan kepada anggota baik untuk bisnis barang dan jasa, dengan mempertimbangkan mutu sesuai dengan harga yang terbaik.
2. Penempatan para manajer dengan pertimbangan spesifikasi tertentu oleh para pengurusnya . Kebijakan ini khususnya berdasar pada penguasaan bidang perilaku manusia dalam organisasi (*Organization Behavior*) dan manajemen keuangan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pelaku koperasi KPRI yang di dalamnya adalah anggota yang sebagian besar berstatus Pegawai Negeri , dari tahun ke tahun telah berusaha melaksanakan peningkatan mutu layanan barang dan jasa. Hal ini ditandai dengan adanya perluasan keanekaragaman produk barang dan jasa yang ditawarkan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan anggota , sehingga menimbulkan persaingan bisnis dan jasa antar koperasi dengan koperasi dan koerasi dengan badan usaha swasta lainnya menjadi semakin ketat. Analisis lingkungan internal dilakukan meliputi:

1. Manajemen dan Organisasi

Pada umumnya Bisnis Usaha Koperasi KPRI manajer melakukan penyelesaian masalah secara terpusat dan pengambilan keputusan dilakukan melalui sentralisasi dan untuk hal-hal tertentu dengan model desentralisasi..

Strategi dan Keputusan Keuangan yang terpenting dilakukan di tingkat atas, sedangkan keputusan operasional dilakukan pada tingkat unit.

Kepala unit diharapkan dapat bertanggung jawab dalam pencapaian tingkat keuntungan masing-masing unitnya. Mereka memiliki otonomi , kewewenangan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan strategi pengembangan. Manajemen relatif kerap kali menerapkan konsep desentralisasi dengan harapan agar manajer dapat lebih meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan secara optimal kepada anggota, ataupun non anggota . Manajemen di tingkat atas lebih terkonsentrasi pada pengembangan. Manajemen di tingkat bawah dengan karyawannya sebagai pelaksana operasional usaha merealisasikannya sebagai pusat pendapatan (*Revenue Centre*).

Setiap karyawan koperasi KPRI dirangsang dan didorong untuk berpikir kreatif, utamanya merumuskan tujuan yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan strategi pengembangannya.

2. Pemasaran

Bisnis Pelayanan Koperasi KPRI menerapkan teknik perencanaan dan pengendalian serta pelaksanaan koordinasi relatif baik . Tenaga kerja yang ada memiliki dedikasi walaupun belum optimal , harga yang ditawarkan ada kalanya cukup bersaing serta memiliki komitmen peningkatan kualitas pelayanan yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Salah satu yang kelihatannya cukup memerlukan pemikiran, yakni yang membedakan Koperasi KPRI sebagai bisnis layanan kepada anggota

dengan Badan Usaha/Bisnis Swasta adalah apabila anggota menemukan harga yang tidak sebanding dengan tingkat kualitas pelayanan dan kenyamanan, maka ada keinginan dari anggota segera meninggalkan tempat dan cenderung tidak mengulangi untuk melaksanakan transaksinya di lain waktu . Bahkan kekurangpuasan tersebut oleh anggota diinformasikan dari mulut ke mulut kepada calon pembeli lainnya, yang juga sebagai anggota koperasi. Untuk itu analisis pemasaran dilakukan oleh manajer dengan menganalisis:

- a. Kondisi pasar barang yang dijual dan jasa yang ditawarkan pada para anggota.

Pasar untuk barang yang dijual dan jasa yang ditawarkan disegmentasikan dalam beberapa tingkatan yang berbeda berdasarkan jenis, kualitas, kelas dan harga. Usaha di dalam koperasi memerlukan biaya usaha yang relatif cukup tinggi, seperti tingkat bunga pinjaman kepada anggota. Sehingga harga jual jasa selalu bersaing ketat dengan para pesaing dari usaha jasa swasta.

Dalam strategi pemilihan lokasi usaha, hampir selalu memilih lokasi yang berdekatan dengan pelaku bisnis swasta yang lain, karena koperasi KPRI merasa yakin akan kekuatan internal yang terletak pada anggota terkonsentrasi , fasilitas tersedia namun kualitas layanan masih diperlukan oleh anggota.

- b. Kondisi Penjualan produk dan jasa yang ditawarkan

Rata-rata penjualan bersih di wilayah penelitian mengalami fluktuasi yang relatif tinggi . Faktor penyebabnya seperti misal:

tingkat gaji pegawai anggota koperasi yang kebanyakan adalah pegawai negeri dan situasi moneter yang relatif kurang menentu .

3. Tenaga Kerja

Pada umumnya Bisnis usaha Koperasi KPRI memiliki tenaga kerja tetap dan tenaga kerja tidak tetap. Usaha untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia dilakukan dengan:

- a. Menempatkan pekerja-pekerja berusia muda dengan melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan pelayanan jasa kepada anggota.
- b. Program pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan melalui pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan. Program pelatihan biasanya diberikan oleh Dinas Koperasi yang merupakan instansi pemerintah sebagai Lembaga Pembina Pengembangan Koperasi. Disamping itu juga layak koperasi untuk dilakukan Pelatihan melalui lembaga profesional lainnya.
- c. Memberikan kesempatan tenaga kerja magang paruh waktu yang berasal dari lembaga pendidikan untuk membantu kelancaran pelayanan.

4. Keuangan

Usaha Bisnis Koperasi KPRI merupakan sebuah bisnis pelayanan kepada anggota yang selalu berusaha terus menerus meningkatkan perolehan keuntungan, dengan cara efisiensi (*Cost Efficiency*) dalam meningkatkan keuntungan bersih. Dari segi peningkatan Permodalan yang menopang usaha koperasi dilakukan dengan kepedulian anggota untuk melakukan Iuran Wajib

yang disalurkan kepada KPRI setiap bulannya sebagai tambahan Modal walau dalam jumlah yang relatif kecil. Usaha penguatan modal kerja (*Working Capital*) , KPRI melakukan usaha dengan melakukan peningkatan hubungan dengan perbankan untuk memperoleh dana pinjaman jangka pendek dengan tingkat bunga yang relatif wajar.

Menurut Hitt *et al.* (1997) dalam *Strategic Manajemen Competitiveness and Globalization* bahwa : dalam strategi bisnis, keberhasilan usaha sangat ditentukan oleh kemampuan usaha yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan sistem perekonomian yang sangat terbuka di Indonesia saat ini tentu sangat sulit untuk membendung dampak eksternal. Yang dapat dilakukan oleh koperasi adalah membuat antisipasi secara internal. Kebijakan pemerintah memberikan insentif perpajakan, kemudahan dalam aspek hubungan dengan perbankan sebagai lembaga pembiayaan permodalan sungguhlah sangat tepat untuk pengembangan koperasi.

Sebenarnya apa yang dihadapi oleh koperasi KPRI dalam suatu wadah organisasi milik anggota yang dipimpin oleh manajer adalah upaya peningkatan kemampuan untuk membuat , melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan dan keputusan yang diambil oleh manajer untuk meningkatkan usaha dan memakmurkan anggota. Tentunya kebijakan dan keputusan yang diambil manajer dapat memperlemah ataupun juga dapat meningkatkan kemampuan koperasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini harus dapat dipahami bahwa jika para manajer sebagai pembuat keputusan dan kebijakan harus menyadari bahwa keputusan yang diambilnya bukan tidak mungkin akan membawa

pelemahan koperasi (*cooperative weakness*) bahkan akan menghapus eksistensi koperasi sebagai usaha mensejahterakan anggota.

Diperlukannya manajer yang berkualitas, karena sadar atau tidak sadar sesungguhnya keputusan yang diambil manajer akan dapat meningkatkan usaha koperasi dalam rangka pencapaian tujuan koperasi, ataupun memperlemah pencapaian usaha bahkan dapat membunuh koperasi itu sendiri (*Self Destroying*). Ada tiga kemungkinan perlemahan manajer dalam usaha pencapaian pengembangan koperasi KPRI untuk Pencapaian Tujuan Koperasi.

Pertama, dengan segala latar belakang yang dimiliki manajer, serta formulasi keputusan dan kebijaksanaan manajer yang dibuat secara instan ada dan berada di dalam lingkungan manajemen usaha digunakan untuk mencapai keuntungan maksimal usahanya. Hal ini kadang sangat bertentangan dengan kepentingan untuk membantu anggota dalam kegiatan keekonomian dan sosial untuk kesejahteraan anggota. Suatu persoalan yang ditemukan, sebenarnya sangat mudah dilihat pengungkit perubahannya (*leverage*) tetapi menjadi sulit dalam formulasi pembuat keputusan oleh manajer. Hal ini disebabkan setiap keputusan Manajer di dalamnya ada ambisi memasukkan kepentingan yang dia buat dan sangat dekat dengan transaksi ekonomi.

Kedua, lemahnya kemampuan dan kompetensi manajer dan pengambil keputusan lainnya di dalam koperasi untuk mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang tidak terstruktur (*Unstructured Problems*) menjadi masalah yang terstruktur (*Structured Problems*), sehingga budget yang telah diputuskan menimbulkan tekanan-tekanan dalam situasi kerja organisasi KPRI.

ketiga, perlu rincian yang tegas dan jelas ketata laksanaan (kewenangan) Pengurus Koperasi dengan Manajer Koperasi dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Ketiga aspek tersebut menyebabkan persoalan manajemen koperasi tidak semakin berkurang, tetapi akan menjadi bertambah. Organisasi KPRI berusaha tidak kehilangan orientasi dari mana harus memulai upaya untuk memecahkan persoalan yang dihadapi dalam mensejahterakan anggota. Berbagai persoalan dan tumpang tindihnya keputusan manajer secara vertikal dengan Pengurus Koperasi , Pengawas Koperasi dan Ketentuan-ketentuan dari Dinas Koperasi di lingkungan Pemerintah . Paling mengkhawatirkan adalah revisi berbagai macam keputusan dalam waktu yang relatif singkat , sehingga keputusan-keputusan manajemen yang telah diambil tidak sempat diimplementasikan dengan baik

Pelemahan peran Kualitas Manajer di dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan dilihat dari sudut implementasi keputusan yang diambil dan evaluasi yang diselenggarakan. Di dalam menjalankan organisasi, keputusan yang berhubungan dengan usaha operasional relatif sangat berorientasi pada Laba optimal. Namun dalam beberapa hal, manajer koperasi telah melakukan langkah-langkah yang cukup bijaksana yakni, (1) Manajer melakukan *review* dan harmonisasi terhadap keputusan-keputusan yang diambil, (2) Melakukan evaluasi pelaksanaan dan hasil dari keputusan yang telah dibuat (3) Manajer perlu memandang adanya perubahan dengan adanya transformasi untuk kemajuan koperasi, (4) Bahwa keputusan manajer tidaklah tepat dipandang sebagai komoditas yang hanya sebagai usaha pencapaian laba optimal yang akan menjadikan berkurangnya kesejahteraan anggota koperasi.

6.5. Keterbatasan Studi

Hasil Studi ini belum mampu untuk menjawab secara keseluruhan dan simultan atas semua permasalahan yang terkait dengan Kualitas Manajer, Efektivitas Anggaran, Kinerja Operasional Usaha dan Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Jawa Timur. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan yang dimiliki peneliti serta hambatan-hambatan yang dialami selama penelitian dilakukan, antara lain perlunya pengembangan penelitian dengan mengklasifikasikan tugas-tugas Pengurus Koperasi, Tugas-tugas Manajer Pembinaan organisasi dan Pembinaan anggota koperasi secara lebih terinci dan spesifik di wilayah organisasi koperasi atau pada wilayah studi yang lebih luas.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasar atas hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM), hubungan kausalitas Kualitas Manager, Efektivitas Anggaran, Kinerja Operasional Usaha terhadap Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Jawa Timur yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa Kualitas Manager (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Anggaran Koperasi (X_2) pada Koperasi KPRI di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas manajer mampu secara optimal meningkatkan efektifitas anggaran . Fenomena ini terjadi karena manajer sebagai kuasa usaha pengurus memiliki tingkat pendidikan yang relative cukup memadai, yang disertai dengan integritas yang tinggi yang dimiliki oleh manajer , sehingga pemahaman dan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan pengawasan yang ada dalam fungsi anggaran dapat dilakukan oleh manajer.
2. Berdasarkan hasil analisis, dapat ditunjukkan bahwa Kualitas Manager (X_1) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional Usaha Koperasi (X_3) pada Koperasi KPRI di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas manajer dengan kepemimpinan yang

dimilikinya serta jiwa wirausaha yang terbentuk merupakan modal yang sangat berarti untuk seluruh kepentingan operasional usaha koperasi dengan menggunakan aspek *financial, marketing, human resource manajement and other management support* yang dimiliki koperasi.

3. Berdasarkan hasil analisis, dapat dinyatakan bahwa Efektivitas Anggaran (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional Usaha Koperasi (X_3) pada Koperasi KPRI di Jawa Timur., hal ini menunjukkan bahwa anggaran secara efektif mampu secara optimal meningkatkan kinerja operasional usaha . Kemampuan perencanaan dan tindakan pengawasan melalui anggaran, mempengaruhi peningkatan dalam pengembangan inovasi usaha yang berdampak terhadap peningkatan kegiatan usaha. disamping itu kemampuan mengeneralisasi terhadap situasi , sehingga revisi anggaran dapat dilakukan , dengan demikian maka dapat menempatkan segala potensi sumberdaya yang dimiliki untuk meningkatkan secara optimal kinerja operasional usaha koperasi
4. Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa Kualitas Manager (X_1) tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1) pada Koperasi KPRI di Jawa Timur.hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan menunjukkan “ manfaat bagi masyarakat luas “ Keberhasilan pencapaian tujuan merupakan manfaat yang diterima dan diperoleh anggota dan non anggota dan masyarakat merupakan komponen keluaran, yang berarti bahwa peran manajer secara relatif belum mampu berperan sesuai dengan yang dicita-citakan secara totalitas yaitu bahwa koperasi telah mampu

memberikan manfaat sebenar-benarnya bagi kesejahteraan anggota, non anggota dan masyarakat. Implikasi yang terjadi adalah keterbatasan fokus dan masih terbatasnya pemahaman wawasan jati diri koperasi dengan sentuhan pengembangan kemampuan berwirausaha dan partisipasi yang diharapkan memelihara peningkatan pemenuhan kebutuhan masyarakat walaupun penerimaan manfaat, utamanya ekonomi bagi masyarakat masih cenderung bersifat relatif

5. Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa Efektivitas Anggaran (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1) pada Koperasi KPRI di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa aspek “perencanaan dan pengawasan anggaran” yang disahkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) serta pengelolaan unit usaha oleh manajemen koperasi telah relatif banyak mengadopsi keinginan dan manfaat yang diharapkan anggota. Secara keseluruhan efektivitas bidang anggaran dipandang terbaik didalam keberhasilan pencapaian tujuan koperasi, dengan menenpatkan revisi anggaran merupakan hal yang cukup diperlukan.
6. Berdasarkan atas hasil analisis dapat dinyatakan bahwa Kinerja Operasional Usaha (X_3) tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap Pencapaian Tujuan Koperasi (Y_1)., Tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan koperasi oleh anggota adalah hanya dipandang dari manfaat ekonomi, hal ini menunjukkan bahwa anggota koperasi memandang kinerja yang dihasilkan dari kegiatan operasional usaha semata-mata hanya ditujukan sebagai peningkatan kesejahteraan ekonomi anggota.

Pencapaian tujuan koperasi tentunya dilakukan melalui proses yang panjang dan terus menerus melalui pemberdayaan koperasi oleh pengurus, anggota dan masyarakat dengan jalan melakukan pembinaan dan membuka kesadaran bahwa kemajuan koperasi “dari”, “oleh” dan “untuk” anggota serta masyarakat. Orientasi pemahaman nilai dan prinsip koperasi oleh anggota, diperoleh kesan bahwa penyelenggaraan program koperasi selama ini di dalam memahami nilai dasar / moral dan prinsip-prinsip koperasi masih relatif terbatas dan belum tertanamkan nilai-nilai yang seharusnya didalam koperasi, implikasi yang terjadi, perlu pemikiran dan upaya menanamkan lebih dalam kearah pemahaman yang menyeluruh dan utuh nilai-nilai dasar yang sangat relevan baik dari segi orientasi maupun jenjang internalisasinya. Apabila hasil kinerja operasional usaha dari aspek pemberian manfaat ekonomi yang salah satunya melalui pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) kepada anggota hanya digunakan untuk kepentingan Pencapaian Tujuan Koperasi, maka hipotesis yang dikemukakan hasilnya ditolak.

7. Temuan empiris disertasi ini secara umum, melengkapi dan menyempurnakan dari preposisi temuan Murphy dan Cleveland (1991) yang menyatakan bahwa tingkah laku atau hasil yang merupakan keberhasilan dalam berkarya baik individu maupun organisasi. Dari rujukan ini dapat ditemukan bukti empiris pertama bahwa Manajer adalah penggerak utama dalam Organisasi dan manajemen Koperasi. Kualitas Manajer tercermin dalam peran pelaksanaan kepemimpinannya yang didominasi dengan kemampuan yang dimiliki. Kedua, wujud kinerja

dapat berupa kegiatan/tingkah laku atau prestasi/hasil dari usaha dilakukan oleh manajer dan Ketiga bahwa cermin keberhasilan aktivitas kelembagaan Koperasi, kinerja lembaga pada dasarnya menyangkut bidang organisasi dan juga manajemen usaha. Dalam konteks hubungan fungsional dan operasional, kadar keberhasilan pencapaian tujuan koperasi melalui program-program pembinaan oleh pengurus pada anggota koperasi (pendidikan anggota, sosial, budaya) dan juga pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT), dan Kinerja Operasional Usaha yang dilakukan oleh manajer di mana aspek manajemen usaha lebih dominan.

8. Bagi pemerintah sebagai Pembina koperasi sesuai dengan Undang Undang Perkoperasian No.25, pengangkatan Manager Koperasi hendaknya disyaratkan memiliki kualitas plus seperti hasil kajian dalam studi ini.. Hal ini disebabkan tugas seorang manajer tidak hanya memberikan kemakmuran bagi pemenuhan kebutuhan anggota tetapi juga menyangkut tugas sosial untuk masyarakat.
9. Pengembangan koperasi yang lebih mandiri dan berdaya guna serta berhasil guna untuk anggota dan masyarakat tidak terlepas dari tata cara dan tata kelola anggota koperasi dalam menetapkan kualitas manajer sebagai penggerak utama usaha..

7.2. Saran

1. Hasil studi ini secara praktis dapat digunakan sebagai pedoman oleh Koperasi di Jawa Timur khususnya dan Indonesia umumnya dalam rangka mengetahui pencapaian tujuan koperasi yang dilihat dari aspek-

aspek kualitas manajer , efektifitas anggaran dan kinerja operasional usaha. maka Koperasi KPRI perlu memperhatikan kualitas manajer yang memerlukan serangkaian persyaratan integritas , kredibilitas , kapasitas pelatihan yang diterima , jiwa wirausaha yang dimiliki , jiwa kepemimpinan yang handal , tingkat pendidikan yang berlatar belakang perkoperasian , memiliki pengalaman yang luas dengan mengedepankan kemampuan kreativitas yang mampu dikembangkan dan mempunyai rasa kemanusiaan dalam memimpin dan menata kelola usaha koperasi. Pengambilan keputusan bisnis layanan anggota oleh para manajer koperasi hendaknya bersifat rasional yang berbasis pada perencanaan anggaran dan tidak cenderung mengikuti tradisi pengurus dan manajer sebelumnya. Pengambilan keputusan sangat tepat apabila mempertimbangkan hukum permintaan dan penawaran (*supply and demand*), sehingga memberikan kesan positif pada usaha bisnis koperasi, bahwa harga-harga barang dan jasa yang ditawarkan oleh koperasi kepada anggota menjadi relatif lebih rendah sesuai dengan kualitas barang dan jasa yang lebih baik yang diterima anggota.

2. Memberikan jaminan bahwa manajer koperasi KPRI relatif menguasai kaidah-kaidah perencanaan dan pengawasan anggaran serta sumber-sumber permodalan, baik melalui perbankan maupun lembaga keuangan non bank secara memadai, sehingga kekurangan dan kebutuhan permodalan mampu terpenuhi dilihat dari skala kebutuhan ekonomis. Dengan demikian, anggota koperasi yang membutuhkan tidak terpaksa meminjam modal dari "*black market*" dengan bunga yang cukup tinggi.

3. Manajer koperasi dengan kapabilitas dan integritasnya harus mampu memfungsikan unsur-unsur manajemen di dalam koperasi untuk menetapkan strategi membangun kerja sama sinergis yang nyata-nyata sangat terkait dengan Usaha para Anggota dan sektor-sektor lain di luar koperasi seperti, perindustrian, perdagangan, keuangan dan dunia usaha lainnya yang menuntut koordinasi horizontal dan vertikal, sehingga kegiatan-kegiatan usahanya yang sifatnya rutin diputuskan dengan mengikuti prioritas anggaran yang telah disusunnya yang pada akhirnya pembinaan pengembangan usaha menjadi sesuai dengan tujuan koperasi.
4. Koperasi mampu memberikan potret kebutuhan anggota, sehingga secara umum koperasi mampu menyediakan kebutuhan anggota. Dengan demikian pemenuhan kebutuhan anggota dapat berbanding lurus dengan peningkatan pendapatan usaha koperasi dan kesejahteraan anggota.
5. Manajer koperasi hendaknya dapat mengatasi segala masalah yang timbul sebagai hasil interaksi yang dilakukannya dalam mengelola usaha sebagai bagian internal koperasi dan lingkungan sosial. Hal ini dengan pertimbangan bahwa seorang manajer mampu menguasai keterampilan sosial (*social skill*). Keterampilan tersebut biasanya disebut sebagai aspek psiko-sosial.
6. Pelaku koperasi yakni anggota , pengurus , pengawas dan manajer koperasi sangat perlu membentuk pemahaman dan sikap bahwa penggerak kesadaran berorganisasi didasari pada semangat gotong royong atau saling berpartisipasi untuk mencapai kesejahteraan bersama , dengan menggalang dan mengembangkan potensi yang dimiliki . Berangkat dari pemahaman

jati diri koperasi pada para pelaku koperasi dimana jati diri didalamnya memuat ideologi koperasi sangat diperlukan pemahaman dan komitmen terhadap visi, misi, nilai-nilai dan etika koperasi, semua terwadahi dalam organisasi koperasi sebagai wadah untuk mengamalkan ideologi koperasi tersebut dan Koperasi sebagai Badan Usaha yang dipimpin oleh manajer maka kualitas manajer dalam menjalankan kegiatannya harus berwawasan ideologi koperasi (*value based profesional cooperative management*) yaitu manajemen koperasi yang profesional yang bekerja dilandasi nilai-nilai dan etika profesional.

7. Penelitian-penelitian lebih lanjut masih dapat dikembangkan pula pada koperasi dengan menggali teknik-teknik pengukuran yang berkompeten dari aspek kualitatif dan kuantitatif beserta menambahkan berbagai variabel yang belum terlihat pada studi ini, sehingga akan dapat menambah pengetahuan serta informasi baru untuk bidang koperasi di Indonesia.
8. Diharapkan Pemerintah sebagai Pembina Koperasi di Indonesia, mampu memberikan kemudahan dan menumbuh kembangkan koperasi dengan melalui penyediaan sarana dan prasarana pelatihan, pengembangan jiwa wirausaha layanan anggota koperasi, kemudahan aspek pemenuhan kebutuhan struktur modal dalam skala pengembangan koperasi, sehingga dengan semakin berkembangnya koperasi akan dapat menyerap tenaga kerja dan mengurangi pengangguran dan memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat sekitar.
9. Perlunya perhatian yang lebih serius dari pemerintah untuk memberdayakan, mengembangkan dan memajukan koperasi melalui

tindakan – tindakan dan upaya yang nyata , berkesinambungan sehingga koperasi mampu sebagai agen ikut mensejahterakan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat sesuai yang diamanatkan oleh konstitusi.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Glenn A. Welsch, James S. Reece, 1985, *Fundamental of Management Accounting*. Fourth Edition Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, Robert N., Darden, John and Berdfor, Norton, 1989. *Management Control Systems*. Sixth Edition. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, Robert N., Darden, John., Vijay Govindarajan, 1992, *Management Control Systems*, Seventh Edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- _____, 1998, *Management Control Systems*. The Mc Graw-Hill Companies, Inc. Alih bahasa Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Agryris, Cris ,1962, *The Impac of Budgeting on People*. The Controlership Foundation, Homewood, Ilinois Richard D Irwin. Inc,
- Amabile, Teresa. M, 1998, *How To Kill Creativity*, *Harvard Business Review*, October 1998.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Angkasa.
- Azis, 1982, *Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi Kecil di DKI Jakarta dan Jawa Barat*. Jakarta, Direktorat Jendral Bina Koperasi Departemen Koperasi.
- Bake, Jamal, 2004, *Pendekatan 4P-Kreatif: Pengertian dan Model Pengukuran Kreativitas dan Inovasi*. *Usahawan* No.4/TH XXXIII. April 2004. LM-FE UI Jakarta.
- Bass, B.M., Avolio B.J., 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire. In (Northouse PG). Leadership: Theory and Practice*. Ed. 3. New Delhi: Published by Tejeshwar.
- _____, 1994, *Improving organizational effectiveness through Transformational leadership*. In (Hickman GR). *Leading organizations perspective for new era*. New Delhi: Sage Publication Inc.
- Basri, Faisal, 1995. *Tinjauan Sekilas Mengenai ekonomi politik Hubungan Pusay-Dearah di Indonesia Dalam Perekonomian Indonesia menjelang Abad XXI Peluang dan Kendala : Distorsi* , Jakarta , Erlangga.

- Barth, 2003, **Fit Among Competitive Strategi, Administrative Mechanisms and Performance: A Competitive Study of Small Firm in Nature and New Industries.** *Academy of Management Executive*, Vol. 17: 217-341.
- Barton, Katherin M., and David J. Martin, 1991, **Management.** Mc Graw-Hill. United States of America.
- Bentler, P.M., and Chou, C.P., 1993, **Some New Covarian Structure Model.** In K.A Bolen and J.S., Long (Eds). **Testing Structural Equation Models.** California, London, New Delhi: Sage Publication Ltd.
- Bergenhengouw, G.J., 1997, **Competence development-a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees.** Dalam (Suharso S). **Competence-based organization: Penyelenggaraan antara kompetensi individu dengan core competence organisasi.** *Usahawan* 10:3-10.
- Berry FS, Brower RS, Flower GF, 2000, **Implementing Performance accountability in Florida,** *Public Productivity and Management Review* 23:338-358
- Burns, W.J., and Waterhouse, J.H., 1975, **Budgetary Control and Organizational Structure,** *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp:177-203.
- Burns, J.M.G., 1978, **Transactional and Transforming Leadership.** (In Hickman GR). **Leading Organization Perspective For A New Era.** New Delhi: Sage Publication Inc.
- Brownell, Peter, 1983. **The Motivation Impact of Management By Exception in a Budgetary Context,** *Journal of Accounting Research* Vol. 23. No. 2 (Autumn):502-512
- Brownell, P. and M. Mc Innes, 1986, **Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance.** *The Accounting Review* 61:587-600.
- Brownell, Peter and Mark Hirst, 1986, **Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three-Way Interaction.** *Journal of Accounting Research* 24.
- Book, S.A., 1994, **Nilai-nilai Koperasi dalam Era Globalisasi** (Terjemahan), Jakarta: Koperasi Jasa Audit Nasional.
- Blocher, Edward J., K. H. Chen and Thomas W. Lin, 2000. **Cost Management: A Strategic Emphasis.** Edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat

- Caplan, Edwin H., 1971, *Management Accounting and Behavior Science*, Philippines: Additional-Wesley Publishing Company.
- Candra, Edwin H., 1992, *The Behavioral Aspects of Budgeting* (dalam H.W Sweeney and Rachlin) *Handbook of Budgeting* , New York., John Willey and Sons.
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Information*, Boston-Northern: Phototy Precenting Co. Ltd.
- _____, 1973. *Management Accounting and Behavior Science*. Philippines: Addition-Wesley Publishing Company.
- Cave, Martin, 2001, **Voucher Programs and teir Role in Distributing Public Services**, *Public Administration Review*, 60, p.33-51
- Cerullo, J.W., 1980, **Information System Success Factors**. *Journal of System Management* 31: 10-19.
- Chong PKC, 1993, **Organizational Impacts of Information System: A Pre Development Assessment**. *Asean Journal of Information Systems* vol.6.pp.109- 122.
- Collins. D.B., 2000, **Organizational Performance: The Future Focus of Leadership Development Program**. <http://www.questia.com>
- Cooper, Donald R. and William Emory. 1995, *Business Research Methods*, Fifth Edition, Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Cravens, David W., 1994, *Strategic Marketing*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Cropp, R., 1996, **Evaluating Board Performance**. *International Co-operative, University of Wisconsin Centre for Co-operative*.
- Danandjaya, Andreas, A., 1986, *Sistem Nilai Manajer Indonesia*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Darma, E.S., 2004, **Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Path Pemerintah Daerah**. Makalah, SNA VII, Denpasar Bali
- Darma, Surya dan Haedar Akib, 2004, *Budaya Organisasi Kreatif: Mencermati Budaya Organisasi sebagai Determinan Kreativitas*. *Usahawan No.3/Th.XXXXIII* Maret 2004. Jakarta: LM-FE UI.

- Dharma, Surya, 2002., **Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi**. Manajemen Usahawan No. 1, Tahun XXXI, (Januari)
- Davis, K., Newstrom J.W., 1993, *Human Behavior at Work. Organizational Behavior*. Seventh Edition. Alih Bahasa Agus Dharma, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Davis, P., 1997, **Co-operative Purposes, Value, and management**, *International Co-operative Information Centre*.
- Day S, George, 1994, **The Capabilities of Marketing Driver , Organizational**, *Journal of Marketing* Vol 58 (October). pp.37-52
- Dessler, G., 1997, *Human Resources Management*. Alih Bahasa Molan B., Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dougherty, and Ceremay, Yoseph R., 2001, **Research in Organization Design: The Capacity for Innovation in Large, Complex Organization**. [http://www.innovation.cc/discussion](http://www.innovation.cc/discussion_paper/organization_design) paper/organization_design, August 12, 2004, pp: 1-3.
- Drucker, Peter F., 1985, **An Introduction to Financial Management**. New York: Mc Graw-Hill Book Store.
- _____, 1994, *Inovasi dan Kewirausahaan dan Dasar-dasar*. Alih Bahasa Rusjdi, Jakarta: Erlangga.
- Elfira, Marta and Robert Town, 2001, **The Effect of race and worker productivity on performance evaluation**, *Journal Industrial Relation (IRD)*, Oct 2001, pp.:571-590
- Etziomi, Amital, 1964, *Modern Organization*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Engelen, Jo M.L. and Kiewiet Derk J. and Terlouw Pieter, 1999, Improving Performance of Product Development Teams Through Managing Polarity. *Policy Studies Journal* Volume 29. Issues:2
- Felix, C. Brodbeck, Michael Frese and Mansour Javidan, (1999), Leadership Made in Germany : Low on Compassion , High Performance ., *Executve Journal-The Academy of Management*, 16.No.1
- Ferries, KR and Aranya 1982., A Comparison of Two Organizational Comitment Schales, *Personel Psychology* , 36 (Spring) 87-98

- Ferdinand, Agusty, 2000, *Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen–Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 & S-3*. Semarang: Seri Pustaka Kunci.
- Ferdinand, A.T. 1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advanced*. Unpublished DBA Thesis. Southern Cross, Lismore, Australia.
- Fieder, Fred E. and M.M. Chemers, 1984, *Improving Leadership Effectiveness. The Leader Match Concept*. New York: John Wiley & Sons. (in Gibson *et al.*, pp.419)
- Fiesher, J G, 1990. *Contingency Theory Management Control Systems and Firm Outcome : Past Result and Future Direction*. Behavioral Research in Accounting. Vol 10 Supplement USA. American Accounting Association.
- Garrison, Ray H. 1992. *Manajerial Accounting Concepts For Planning Control . Decision Making, Texas* , Plano Texas Business Publication, Inc, Fourth Edition
- Geoffrey, G. Meredith, 1996, *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Alih Bahasa Andre Asparayogi. Jakarta. PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Gitosudarmo, I., Sudita N.I., 1997, *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Gibson, James L.J.M. Ivannicevich, J.H. Donnely Jr., 1989, *Organisasi Manajemen*. Terjemahan Agus Dharma S.H. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson. James, 1992, *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Jilid 2. Terjemahan Agus Dharma S.H, Med. Edisi kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, Ivanacevic, Donelly, 1996, *Organization's Behavior, Structure, Process*. Eight Edition. Homewood-Illinois
- Goesth., Davis, 1997. *Quality Management*, Third Edition,, Boston New York, Prentice Hall International Houghton Mifflin Company.
- Golberg, Cohen, Fiegenboum, 2003, Reputation Building: Small Business Strategies For Successful Venture Development. *Academy of Management Executive*, vol. 15: 365-467.
- Gopika Kannan and KB Alhiles, 2002, *Human Capital Knowlage Value Added : A Case Study in Infotech* , *A Journal of Accounting and Business Study*, Vol 2. p.118-135

- Govindarajan, Vijay, 1986, **Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contingency Perspective.** *Decision Science* 17: 496-516.
- Govindarajan, V., 1988, **A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy.** *Academy of Management Journal* 828-853.
- Govindarajan and J. Fisher, 1990, **Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effect of Business Unit Performance.** *Academy of Management Journal* 33: 259-284
- Gray, Jack and Don Ricketts, 1982, **Cost Management Accounting.** New York: Mc Graw-Hill Book Store.
- Gray, T. W, and Butler G., 1991, **Charting from within a Grounded Concept of Member Control.** *Journal of Agricultural Cooperation* Vol. 6, pp:82-93
- Groves, F., 1985, **What is Cooperation? The Philosophy of Cooperation and Relationship to Cooperative Structure and Operation.** *University of Wisconsin Centre for Co-operative.*
- Hatta, Mochammad, 1985, **Membangun Koperasi Indonesia.** Jakarta: Inti Indayu Press.
- _____, 1987. **Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun,** Jakarta: Inti Indayu Press.
- Handoko, Hani T., 1984. **Manajemen,** Yogyakarta: BPFE.
- Hanel, Alfred. 1985., **Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies for their Promotion in Developing Countries.** Bandung: Philips Marburg.
- _____, 1989. **Organisasi Koperasi dan Kebijakan bagi Pembangunan di Negara-negara sedang Berkembang.** IKOPIN.
- Hanson, Ernest. L., 1966, The Budgetary Control Function. *The Accounting Review* (April) 239-243.
- Hansen, D.R. and Mayane M. Mowen, 1995. **Cost Management, Accounting and Control.** Ohio: South-Western College Publishing.
- Hale, L.Z., Amaral M., Issa A.S., Mwandotto B.A.J., 2000, Catalyzing coastal management in Kenya and Zanzibar: Building capacity and commitment. *Coastal Management* 28: 75-85.

- Haryadi, Y., 2003, **Pengaruh kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan Transaksional, dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.** *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 2, No.2 pp. 295-305.
- Harley, Robert F. and G. Thomas M. Hult, 1998, **Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration and empirical Examination,** *Journal of Marketing.* Vol. 62 (July, 1998), pp. 42-54.
- Hasan, Rosmawi, 1999, *Peran Koperasi Dalam Ekonomi Kerakyatan Untuk Menghadapi Milenium Tiga*, Jakarta: Direktorat Jendral Bina Koperasi, Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah.
- Hansen, D.R. and Maryane M. Mowen, 1995. *Cost Management, Accounting and Control*, South-Western College Publishing, pp.666-693.
- Hair, J.F., Anderson. R. E., Tatham R.L., and Back, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Edition, New Jersey: Practice Hall.
- Heidjrachman, R., Suad Husnan, 1980, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajahmada.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, 1997, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Fourth Edition. Alih Bahasa Armand Hediyo. South-Western College. A Division of Thomson Learning, United States of America.
- Hill, W.L. Charles and Jones R. Graret, 1998, *Strategic Management an Integrated Approach*, Fourth Edition, Boston New York: Mifflin Company.
- Hoffman, 2000, **An Examination of the Sustainable Competitive Advanced Concept: Past, Present, and Future.** *Academy of Marketing Science Review.* Vol.4. <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>.
- Hopwood, A., 1976. *Accounting and Human Behavior*. Dalam (Faisal). *Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku Dan Personel Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Riset Dan Pengembangan*. Makalah., Bandung: Simposium Nasional Akuntansi.
- Hornby, A.S.,1995, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, London: Oxford University Press.

- Horngern, Charles T., 1982, *Cost Accounting: A Managerial Emphases*, Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Huezyński, Andrej and David Burchanan, 1991. *Organizational Behavior*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Ichsan, Mochammad, 1991, **Faktor-faktor Penentu Efektivitas Organisasi: Studi pada Koperasi / KUD Mina di Jawa Timur**, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- ICA, 1995, **Five Good Reasons for Cooperative**. *University of Wisconsin. Centre for Cooperative*.
- Indiantoro, Nur, 1993, **The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable**. *Accountancy Development in Indonesia*. TKPA Publication No. 18.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Ichniowski, C.K. Shaw and G. Prennushi.,1997, **The effect of human resource management practice on productivity: A Studi of finishing lines**. *The American Economic Review* 87, pp:291-314.
- International Labour Office, 1998, *Co-operative Management and Administration*. Second Edition, Geneva: ILO.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A., 1999 **"Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21Th Century. The Role of Strategic Leadership"**. *Academy of Management Executive*, Vol. 13 No.1 pp:43-57.
- Jakobsen, G., 1996, **When Business Leads Co-operative Development**, *International Co-operative Information Centre*.
- Kamal, M. dan Ainun Naim, 1999, *Pengaruh Perselisihan Gaya Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja: Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Makalah, Simposium Nasional Akuntansi (SNA) II, Malang: 1-16.
- Kaplan, Robert and David. P, 1996, **Entrepreneurship**. *Harvard Business Review*. Edisi Jan-Feb. Vol II:2.
- Kaplan.Robert S and Norton.David P, 2004, *Strategy MAPS : Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kenis, Izzettin, 1979, **Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance**. *The Accounting Review* Vol.LIV. No.4 (Oct, 1979).
- Ketchand A.A., Strawaer J.R., 1998, **The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-related Differences in a Public Accounting**. *Behavior Research in Accounting* 10:109-138.
- Kirck, Patrick S.A., Locke E.A., 1996, **Direct Effect of Three Core Charismatic Leadership Component on Performance and Attitudes**. *Journal Applied Psychology* 81:36-51.
- Kilby, Jean. **Creativity is one of the greatest assets in the workplace**, 2001, <http://www.bizjournal.com/ess/globalless>. (download 05 august 2004)
- King, Nigel, and Neil Anderson, 1995, **Innovation and Change Organization**. Routledge London and New York, p:108.
- Kotler J.P., Heskett J.L., 1992, **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press.
- Kotler, Philip and Amstrong, Gary, 2001, **Prinsip prinsip Pemasaran** , Alih bahasa Damos Sihombing, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert and Kinici Angelo, 1995, **Organization Behavior**. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Klinger. D.E. and V.P. Campos, 2000, **Strengthening Personel Management in Developing Countries-Lesson Learned, Lesson Forgotten and Agenda for Action**. <http://www.questia.com>.
- La Pierre. Steve, 2003. **The MAP Strategy Planning Process and Balgrige Award**, *Center For Quality of Management Journal*. Volume 11. No.2.pp.203-233
- Lengnick-Hall, C.A. 1993. **Innovation and Competitive Advanced: What We Know and What We need to Learn**. *Journal of Management* 18 pp: 399-429.
- Leonard-Barton, D., 1991, **The Role of Process Innovation and Adaption in attaining Strategic Technical Capability**. *International Journal of Technological Management* 6, pp:303-320.
- Little, John and Y. Choong, 1996, **Quality Management by Small Manufactures in Korea. Explanatory Study**, *Journal of Small Business Management* (October), pp:61-67.

- Liany, Lies, 2003, *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kreativitas Strategi Pemasaran dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan Permebelan dan Kerajinan yang tergabung dengan ASMINDO Jawa Tengah*, Tesis, (tidak dipublikasikan) Universitas Diponegoro Semarang.
- Luthans, F., 1998, *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Mahoney, Thomas, T.H. Jerdee, S.J. Carrol. 1963. *Development of Managerial Performance A Research Approach*. Southwestern Publishing.
- Mangunhardjono, 1976. *Perjanjian Kerja*. Bandung: Bumi Aksara.
- Martono, dan Harjito, A., 2005, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: Penerbit Ekonisia FE UII.
- Masri, Singarimbun dan Sofyan Efendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: LP3ES.
- Mc Clelland, D.C., 1993, *The Concept of Competence*. Dalam Sri Raharso, 2004. **Competence-based organization: Penyelenggaraan antara kompetensi individu dengan core competence organisasi**. Usahawan No. 10 Tahun 1996
- Melkers, J.E. and Wikkoughby K.G., 2001, **Budgeter Views of State Performance Budgeting Systems. Distinction Across Branches**. *Public Administration Review* 58:66-73.
- Meredith, Groffrey G. 1996, *Kewirausahaan Teori dan Praktik*, Alih Bahasa Andre Asparsayogi, Jakarta: PT Pustaka Binawan Pressindo.
- Merchant, K.A., 1982, **The Design of the Corporate Budgeting Systems: Influences on Managerial Behavior and Performance**. *The Accounting Review*, (October), p:813-829.
- _____, 1984, **Influences on Departemental Budgeting: An Empirical Examination of Contingency Model, Accounting, Organization and Society**. *The Accounting Review*: 291-307.
- _____, 1985. **Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study**. *Accounting Organization & Society* 13: 465-475.
- Mia. L and Chenhall , 1994, **The Usefulness of Management Accounting Systems : Functional Defferentiation and Managerial Effectiveness**. *Accounting Organization and Society*, Vol 19. No. 1: pp1-13

- Mitrani, A., Daziel M., Fitt D., 1992. *Competency Based Human Resource Management: Value-driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*. London: Kogan page limited.
- Minzberg, Henry, 1973, *The Nature Of Managerial Work*. New York: Harper and Row, Educational Publisher, Inc.
- _____, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Britain: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Muslimah, Susilowati, 1997, **Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Anggaran**. Simposium Nasional Akuntansi I, Departemen Akuntan Pendidik, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI)
- Munker, Hans H., 1997, *Masa Depan Koperasi* (Terjemahan Dekopin). Jakarta: DEKOPIN
- Mubyarto, 1996, *Ekonomi Pancasila*, Yogyakarta: BPFE, Universitas Gajah Mada.
- _____, 2001, *Pemberdayaan Ekonomi Rakyat dan Peranan Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta : UGM
- Murphy, C.R. and Cleveland, J.M., 1991, *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Colorado State University
- Nasution, Muslimin, 1987, *Strategi Menuju Keswadayaan Koperasi*, Bandung: IKOPIN.
- _____, 1999, *Koperasi, Pemikiran dan Peluang Pembangunan Masa Depan*. Jakarta: Departemen Kehutanan.
- Nasir, Mohammad, 1999, *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gama Press.
- Nirbito, J.G., 2001, *Pembinaan Anggota untuk memberdayakan Koperasi di KOPPAS dan KOPWAN Jawa Timur*, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Parliament, C., Lermen Z. and Fulton J., 1990, **Performance of Co-operative and Investor-Owned Firm in The Dairy Industry**. *Journal of Agricultural Cooperative*. Vol5. pp.1-13.
- Pano. Mark, 1990, **Accounting Systems, Participation in Budgetting and Performance Evaluation**, *Accounting Review* 65 p.303-314.

- Payne, Andrian. 1993. **The Essence of Service Marketing**, Prentice Hall , New York
- Porter, L.W., Steers R., Mowday R., Boulian P., 1974, *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric.. Behavior Research in Accounting* 10:109-138.
- Prihatin, Benecdita Dwi Riyanti, 2002, **Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap Keberhasilan Usaha Skala Kecil**, *Disertasi*. Jakarta, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Raharso, Sri, 2004, *Competence-based organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi*. *Usahawan* No. 10 Tahun 1996, hal 7-12
- Raymond, Robert H., 1966, **History of the Flexible Budget**. *Journal of Manajemen Accounting* , (August) pp.9-15.
- Republik Indonesia, 1967, **Undang-Undang RI No. 12 Tahun 1967 tentang Perkoperasian**.
- Republik Indonesia, 1984, **Instruksi Presiden (INPRES) No. 4 Tahun 1984**, Tentang Pola Dasar Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa.
- Republik Indonesia, 1986, **Keputusan Menteri Koperasi Nomor 12/KPTS/M/V/1986 tentang Syarat-syarat Manager di Koperasi dan KUD**.
- Republik Indonesia, 1992, **Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian**, Jakarta: Penerbit Arikha Media Cipta.
- Republik Indonesia, 1994, **Instruksi Presiden Republik Indonesia,(INPRES) Nomor 4 Tahun 1994 tentang Pembinaan Koperasi Unit Desa (KUD)**.
- Riyanto, Bambang, 1997, *Strategic Uncertainty, Management Accounting Systems and Performance: An Empirical Investigation of Contingency Theory at A Firm Level*. Dissertation, Temple University, Philadelphia, USA
- Ria, Ratna Ariawati, 1995, **Pengaruh Sikap Manajer dan Karyawan Pelaksana Sistem Pengawasan Intern Perusahaan terhadap Keandalan Informasi Keuangan**. *Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Pajajaran, Bandung.

- Robbins, Stephen P., 1998, *Organization Behavior, Concept, Controversies and Application*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall International.
- _____, 1991, *Organizational Behavior*. Dalam (Sobinn A). *Organizational Culture. Konsep, Kontroversi dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 1:152-173.
- _____, 2001. *Organizational behavior: Concept, Controversies, and Applications*. Seventh Edition. Alih bahasa Tim Indeks. Jakarta: Penerbit PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- _____, 2001. *Organization Behavior*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- _____, 2001, *Organizational Behavior*. Alih Bahasa DR Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Rockness, H.O., 1977, *Expectancy Theory in Budgetary Setting: An Experimental Examination*. *The Accounting Review*, Vol. LII, No.4 (October): 893-903.
- Ronen, J. and Livingstone, 1975, *An Expectancy Theory Approach to the Motivation Impacts of Budgets*. *The Accounting Review* (October): 671-684.
- Ropke, Jochen, 1989, *The Economic Theory of Cooperative*, Bandung: Marburg.
- _____, 1995. *Kewirausahaan Koperasi*. Jatinangor: UPT Manajemen Koperasi Indonesia.
- _____, 1995, *Manajemen Strategis Untuk Koperasi dan Organisasi Swadaya*. Jatinangor: UPT Manajemen Koperasi Indonesia.
- Rosidah, dan A.T. Sulistyowati, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samsuddin, Lukman., 2004, *Manajemen Keuangan Perusahaan, Konsep, Aplikasi dalam: Perencanaan, Pengawasan dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Saleh, Karim A., 1986, *Pendekatan Dari Atas dan Dari Bawah dalam Pengembangan Koperasi*. Jakarta: INFOKOP Media Pengkajian Koperasi No.5.
- Sarkar, R.G, 1997, Modern Manufacturing Practices Information, incentives and implementation. *Working Paper*, Harvard Business School

- Shank, J.K. and Govindarajan, 1993, *Strategic Cost Management*. Toronto: The Free Press, Maxwell Macmillan.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt J.G. and Richard N. Oshborn, 1991, *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. Toronto: John Welley & Sons Inc.
- _____, 1996, *Managing Organization Behavior*, Seven Edition, New York, Prentice, John Willy & Sons Inc.
- Sharma, B.D., 1997, *Action Plan for Actualization of Cooperative Identity*, International Cooperative Information Center
- Sharma U, Nandan RK, 2000. *Contingency Framework for Management Accounting a Critique*. *The Fiji Accountant*: 40-43.
- Sherer, Peter D. and Kyung Mook Lee, 1994, *Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective*. *Leadership and Organization Development Journal* 14 pp.385-378
- Simamora, H., 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan YKPN STIE.
- Smith.C.F, 1972, *The Need For and Scope of the Audit of Management: A Survey Attitude*, *The Accounting Review*, pp: 65-70.
- Smith, Keith. F, Stephen. 1988. *The Need for and Scope of the Audit of Management: A Survey of Attitudes*. *The Accounting Review*, pp :270-282.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, (Editor). 1995. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES).
- Sudarma, K., dan Utomo B.S., 2004. *Analisis Perbedaan Komitmen Organisasional Pada Berbagai Tahap Kantor*. *Telaah Manajemen* 1:401- 424. IKOPIN.
- Suhartono, W., 1998, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, 2005, *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Edisi Pertama, Penerbit Ekonosia FE UII.
- Soedjono, Ibnoe, 1993, *Kewirausahaan*, Makalah, Seminar Nasional Kewirausahaan Koperasi, Bandung: IKOPIN

- _____, 1997, *Koperasi dan Pembangunan Nasional*, Jakarta: PIP, DEKOPIN.
- _____, 1997, *Koperasi di tengah Liberalisasi Ekonomi*, Jakarta: Formasi.
- _____, 1999, *Jati Diri Koperasi*, Jakarta: LSP2I.
- _____, 2000, *Jatidiri Koperasi dan Tantangan Globalisasi*, Jakarta: LSP2I.
- Solimun, 2002, *Multivariate Analysis-Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Suryana, 2001, *Kewirausahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Suprpto, Riyadi, 2002, *Interaksionalisme Simbolik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutarto, 2001, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Suwandi, Ima, 1982, *Koperasi Organisasi Ekonomi yang berwatak Sosial*. Jakarta: Bharata Karya Aksara.
- Steiner, A.G, F.John Steiner, 2000. *Business, Coverment, and Society A Managerial Perspective*. Ninth Edition, United State America: Irwin Mc Craw-Hill Companies
- Stoner, James A. Freeman, R Edward Freeman, 1992, *Manajemen*, (terjemahan) Jakarta: Intermedia.
- Stoner, James A.F. and Charles Wankel, 1986, *Management*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, International A Division of Simon & Schuster Co, Englewood Cliffs.
- Syamsi, Ibnu S.U., 1994, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Swasono, Sri Edi, 1998, *Hukum dan Ekonomi: Back to Basic dan menyongsong Globalisasi*, Malang: Forum Perkoperasian.
- _____, 1999, *Krisis Koperasi dan Tantangan Gerakan Koperasi Indonesia*, Malang: KOPMA ITN.
- Timpe, A. Dole, 1991, *Kinerja Suatu Analisis dalam Perusahaan*, Edisi Pertama, Jakarta: Aloer Mandiri & Co.

- _____, 1993, *Kepemimpinan, Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Asri Media.
- Tambunan, Tulus, 1999, *Perkembangan usaha skala kecil dan menengah di Indonesia*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Tunggal, Wijaya Amin, 1996, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta. Rineka Cipta.
- Thoby Mutis, 1992, *Pengembangan Koperasi*, Jakarta, PT Grasindo
- Thompkins, Jonathan, 2001, *Strategic Human Resources Management in Government-Unresolved Issues*, <http://www.questia.com>.
- Tesone, D.V., 2001. *Leadership and Motivating Mission: A Model For Organizations From Science Literature*. <http://www.questia.com>.
- Vankatesan, 1996, *Experimental Study of Consumer Behaviour Conformity and Independence*, *Journal of Marketing Research*. pp364-387
- Wallace, Jean E., 1995, *Organization and Profesional Commitment in Profesional and Non Operasional Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 40, pp.228-255
- Welsch, Glenn, 1965, *Budgeting, Profit Planing and Control*, Modern Asia Edition, Seventh Printing, Tokyo Japan, Engelwood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc.
- _____, 1991, *Budgetary, Profit Planning and Control*. Fourth Edition, India New Delhi: Prentice Hall of India New Delhi.
- Weston, J. Fred, 1998, *Manajemen Keuangan*, Edisi Kedelapan (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Weston, J. Fred., Thomas E Copeland, and Biringhan Eugene, 1992, *Financial Management*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall International.
- West, Michael A. 2000. *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi* (terjemahan), Yogyakarta: Kanisius.
- Wallace, Michael E., 1994, *Behavior Consideration in Budgeting*, *Management Accounting Journal*, (August, 1994), pp.2-8
- Winardi, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Yugo, Sariyun. 1997. *Kewirausahaan dan hubungan dengan Usaha dan Pembentukan Modal*. Disertasi (Tidak dipublikasikan), Program Pasca Sarjana Universitas Pajajaran Bandung.

- Yuhertiana, I., 2004, *Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, keberadaan tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack*. Makalah, SNA VII, Denpasar Bali.
- Yulk, G. and Tabe, 1983, *The Effective Use of Managerial Power*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yulk, G.A., 1998. *Leadership in Organization*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Zadjuli, Suroso, Imam, 1986, *Pola Pembangunan Berimbang Dalam Struktur Ekonomi Daerah Jawa Timur*, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Zimmerman, Jerot L., 1995, *Accounting For Decision Making and Control*, Chicago: Richard D. Irwin Inc.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : MOHAMMAD DZULKIROM
 NIM : 090114613 - D
 Program Studi : ILMU EKONOMI
 Alamat/ No. Tlp : Jl. KH. HASYIM ASHARI II - 1315
TLP. 0341-361498

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya,
 Yang membuat pernyataan,



M. Dzulkrom
 NIM. 090114613 D

Lampiran 1. Hasil Analisis Deskriptif**Frequency Table****X 1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	2.9	2.9
	4	129	93.5	96.4
	5	5	3.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0

X 1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	21.7	21.7
	4	79	57.2	79.0
	5	29	21.0	100.0
	Total	138	100.0	100.0

X 1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	4.3	4.3
	4	126	91.3	95.7
	5	6	4.3	100.0
	Total	138	100.0	100.0

X 1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	6.5	6.5
	4	123	89.1	95.7
	5	6	4.3	100.0
	Total	138	100.0	100.0

X 1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	4.3	4.3
	4	130	94.2	98.6
	5	2	1.4	100.0
	Total	138	100.0	100.0

X 1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	5.1	5.1	5.1
4	126	91.3	91.3	96.4
5	5	3.6	3.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

X 1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	11.6	11.6	11.6
4	116	84.1	84.1	95.7
5	6	4.3	4.3	100.0
Total	138	100.0	100.0	

X 1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	26	18.8	18.8	18.8
4	83	60.1	60.1	79.0
5	29	21.0	21.0	100.0
Total	138	100.0	100.0	

X 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	3.6	3.6	3.6
4	125	90.6	90.6	94.2
5	8	5.8	5.8	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X 1.1	138	3	5	4.01	.256
X 1.2	138	3	5	3.99	.656
X 1.3	138	3	5	4.00	.296
X 1.4	138	3	5	3.98	.330
X 1.5	138	3	5	3.97	.240
X 1.6	138	3	5	3.99	.296
X 1.7	138	3	5	3.93	.394

X 1.8	138	3	5	4.02	.633
X 1	138	3	5	4.02	.307
Valid N (listwise)	138				

Frequency Table

X2.1					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	7	5.1	5.1	5.1
	4	128	92.8	92.8	97.8
	5	3	2.2	2.2	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2.2					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	36	26.1	26.1	26.1
	4	73	52.9	52.9	79.0
	5	29	21.0	21.0	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2.3					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	35	25.4	25.4	25.4
	4	103	74.6	74.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2.4					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	6	4.3	4.3	4.3
	4	129	93.5	93.5	97.8
	5	3	2.2	2.2	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2.5					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	4	126	91.3	91.3	91.3
	5	12	8.7	8.7	100.0

Total	138	100.0	100.0
--------------	-----	-------	-------

X 2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	117	84.8	84.8	84.8
	4	21	15.2	15.2	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	109	79.0	79.0	79.0
	5	29	21.0	21.0	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	4.3	4.3	4.3
	4	129	93.5	93.5	97.8
	5	3	2.2	2.2	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	138	3	5	3.97	.269
X 2.2	138	3	5	3.95	.687
X 2.3	138	3	4	3.75	.437
X 2.4	138	3	5	3.98	.255
X 2.5	138	4	5	4.09	.283
X 2.6	138	3	4	3.15	.360
X 2.7	138	4	5	4.21	.409
X 2	138	3	5	3.98	.255
Valid N (listwise)	138				

Frequency Table**X 3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3	30	21.7	21.7	21.7
	4	91	65.9	65.9	87.7
	5	17	12.3	12.3	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	5.1	5.1	5.1
	4	124	89.9	89.9	94.9
	5	7	5.1	5.1	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	37	26.8	26.8	26.8
	4	96	69.6	69.6	96.4
	5	5	3.6	3.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	20.3	20.3	20.3
	4	81	58.7	58.7	79.0
	5	29	21.0	21.0	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X 3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	38	27.5	27.5	27.5
	4	94	68.1	68.1	95.7
	5	6	4.3	4.3	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	61	44.2	44.2	44.2
	5	77	55.8	55.8	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X 3.1	138	3	5	3.91	.578
X 3.2	138	3	5	4.00	.320
X 3.3	138	3	5	3.77	.502
X 3.4	138	3	5	4.01	.645
X 3.5	138	3	5	3.77	.517
X3	138	4	5	4.56	.498
Valid N (listwise)	138				

Frequency Table

Y 1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.7	.7	.7
4	127	92.0	92.0	92.8
5	10	7.2	7.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.7	.7	.7
4	133	96.4	96.4	97.1
5	4	2.9	2.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.7	.7	.7
4	122	88.4	88.4	89.1
5	15	10.9	10.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.7	.7	.7
4	127	92.0	92.0	92.8

5	10	7.2	7.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	105	76.1	76.1	76.1
Valid 5	33	23.9	23.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	128	92.8	92.8	92.8
Valid 5	10	7.2	7.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	105	76.1	76.1	76.1
Valid 5	33	23.9	23.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Y

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	125	90.6	90.6	90.6
Valid 5	13	9.4	9.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y 1.1	138	3	5	4.07	.276
Y 1.2	138	3	5	4.02	.190
Y 1.3	138	3	5	4.10	.326
Y 1	138	3	5	4.07	.276
Y 2.1	138	4	5	4.24	.428
Y 2.2	138	4	5	4.07	.260
Y 2	138	4	5	4.24	.428
Y	138	4	5	4.09	.293
Valid N (listwise)	138				

Lampiran 2. Hasil Uji Asumsi Linieritas**Curve Fit**

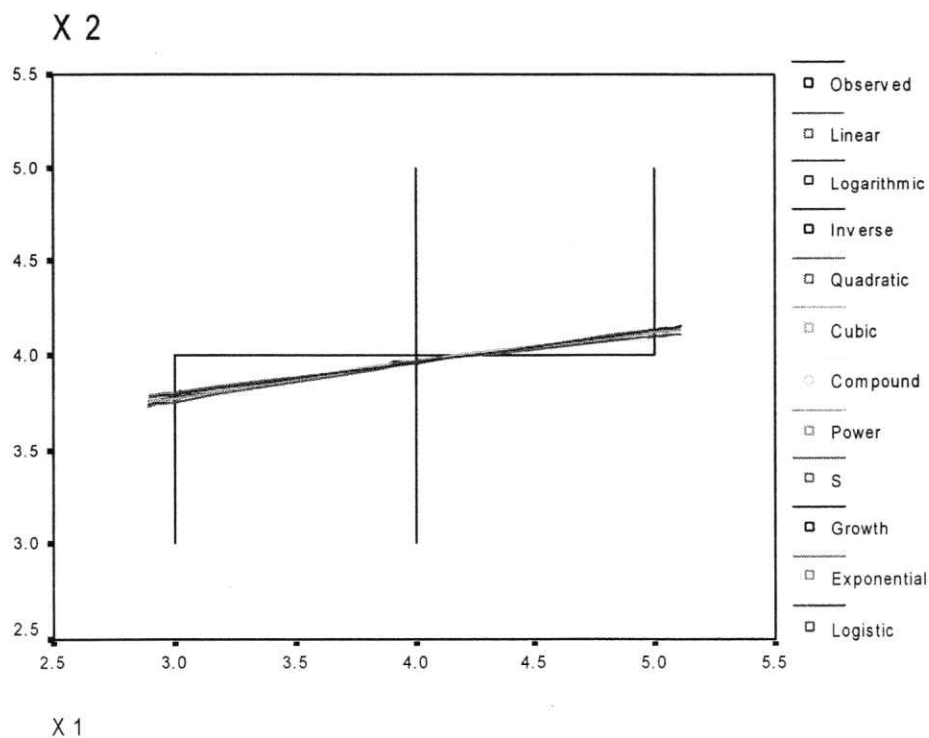
MODEL: MOD_1.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
b3									
X2	LIN	.037	136	5.21	.024		3.3361	.1597	
X2	LOG	.037	136	5.24	.024		3.0909	.6389	
X2	INV	.036	136	5.10	.025		4.5861	-2.4300	
X2	QUA	.037	135	2.60	.078		3.1100	.2705	-.0135
9 X2	CUB	.037	135	2.60	.078		3.1775	.2176	
-.0011									
X2	COM	.035	136	4.86	.029		3.3624	1.0421	
X2	POW	.035	136	4.98	.027		3.1493	.1667	
X2	S	.035	136	4.95	.028		1.5386	-.6397	
X2	GRO	.035	136	4.86	.029		1.2127	.0413	
X2	EXP	.035	136	4.86	.029		3.3624	.0413	
X2	LGS	.035	136	4.86	.029		.2974	.9596	

Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.

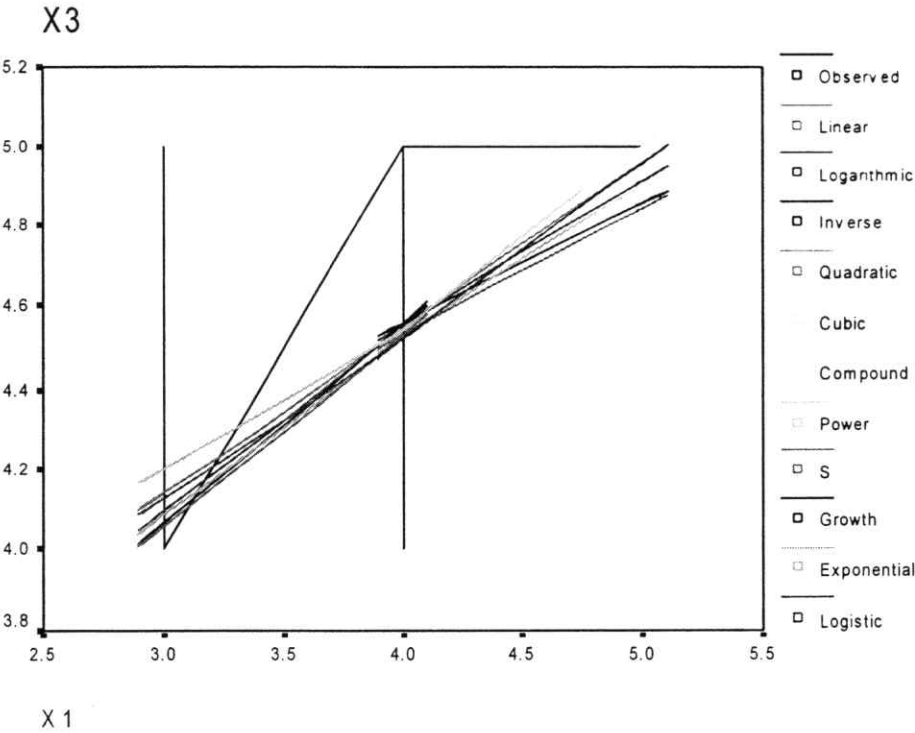


MODEL: MOD_2.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
b3									
X3	LIN	.064	136	9.37	.003		2.9020	.4118	
X3	LOG	.062	136	8.92	.003		2.3257	1.6073	
X3	INV	.057	136	8.23	.005		6.0479	-5.9570	
X3	QUA	.065	135	4.73	.010		3.8400	-.0480	.0560
9 X3	CUB	.065	135	4.73	.010		3.7787		.0437
.0010									
X3	COM	.064	136	9.37	.003		3.1308	1.0962	
X3	POW	.062	136	8.92	.003		2.7530	.3587	
X3	S	.057	136	8.23	.005		1.8433	-1.3293	
X3	GRO	.064	136	9.37	.003		1.1413	.0919	
X3	EXP	.064	136	9.37	.003		3.1308	.0919	
X3	LGS	.064	136	9.37	.003		.3194	.9122	

Notes:
9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.



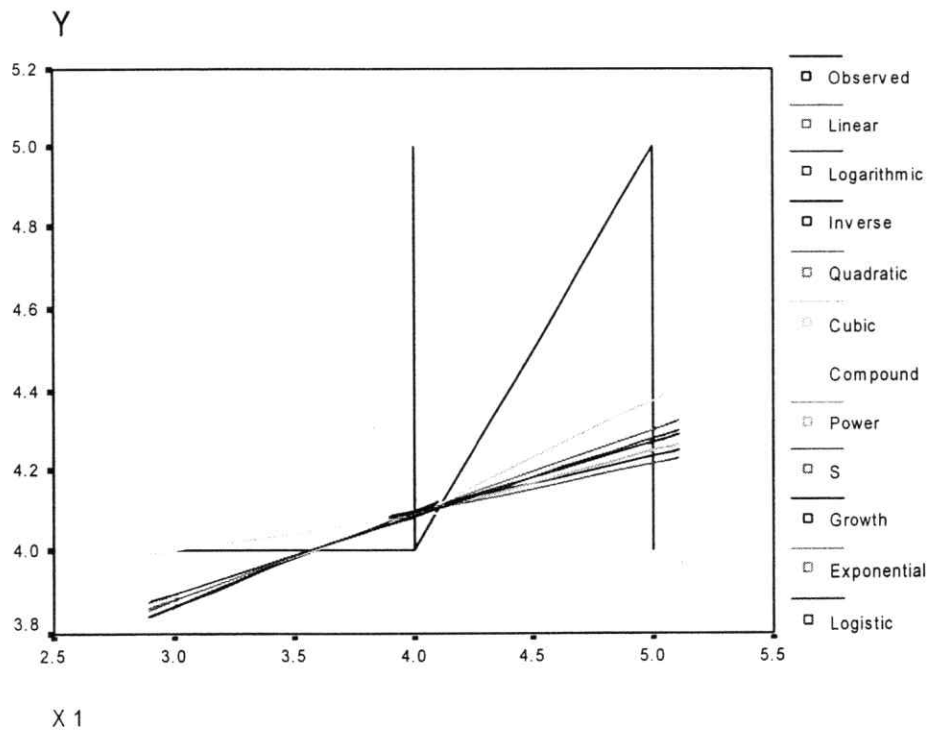
MODEL: MOD_3.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
b3									
Y	LIN	.048	136	6.93	.009		3.2493	.2101	
Y	LOG	.042	136	6.03	.015		3.0041	.7849	
Y	INV	.036	136	5.03	.027		4.7870	-2.7699	
Y	QUA	.059	135	4.27	.016		5.0500	-.6725	.1075
9 Y	CUB	.059	135	4.27	.016		4.5125	-.2515	
.0090									
Y	COM	.048	136	6.93	.009		3.3831	1.0480	
Y	POW	.042	136	6.03	.015		3.2030	.1751	
Y	S	.036	136	5.03	.027		1.5619	-.6181	
Y	GRO	.048	136	6.93	.009		1.2188	.0469	
Y	EXP	.048	136	6.93	.009		3.3831	.0469	
Y	LGS	.048	136	6.93	.009		.2956	.9542	

Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.



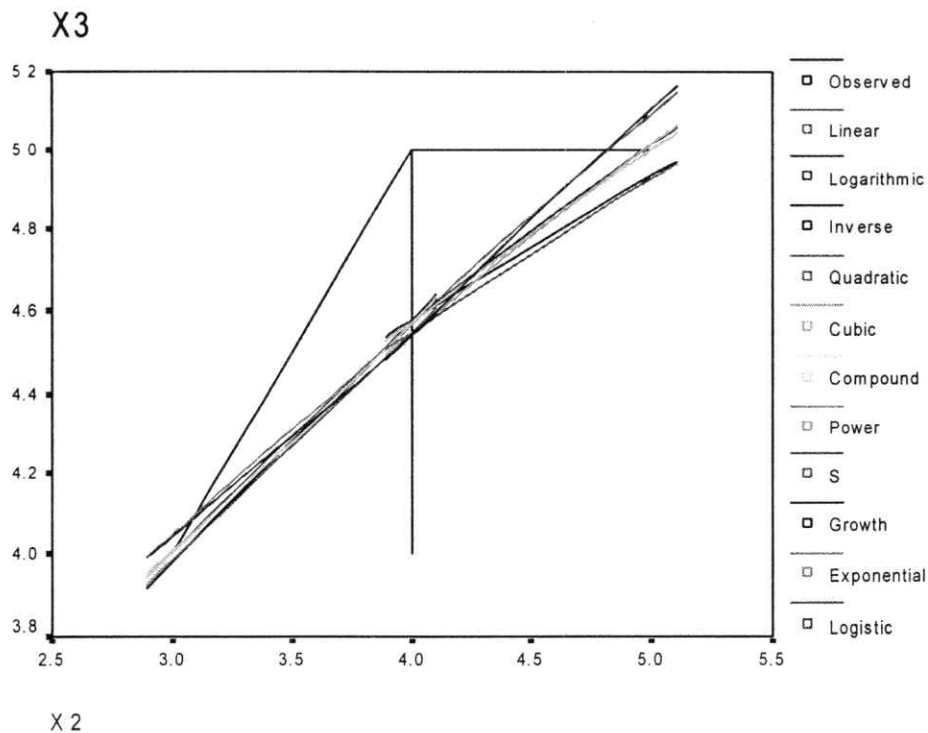
MODEL: MOD_4.

Independent: X2

Dependent b3	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
X3	LIN	.072	136	10.53	.001		2.4769	.5231	
X3	LOG	.073	136	10.71	.001		1.8368	1.9738	
X3	INV	.073	136	10.64	.001		6.3641	-7.1520	
X3	QUA	.073	135	5.32	.006		1.3953	1.0891	-.0736
9 X3	CUB	.073	135	5.32	.006		1.3953	1.0891	-.0736
X3	COM	.072	136	10.53	.001		2.8474	1.1238	
X3	POW	.073	136	10.71	.001		2.4684	.4404	
X3	S	.073	136	10.64	.001		1.9138	-1.5959	
X3	GRO	.072	136	10.53	.001		1.0464	.1167	
X3	EXP	.072	136	10.53	.001		2.8474	.1167	
X3	LGS	.072	136	10.53	.001		.3512	.8898	

Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.

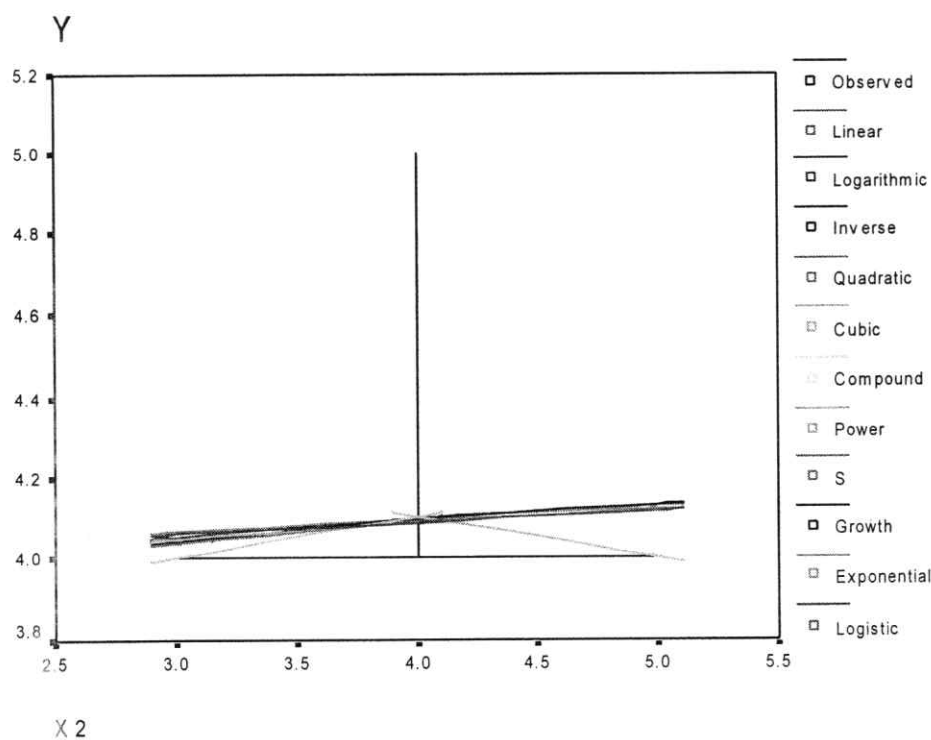


MODEL: MOD_5.

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
b3									
Y	LIN	.001	136	.10	.748		3.9684	.0316	
Y	LOG	.001	136	.18	.672		3.8791	.1561	
Y	INV	.002	136	.26	.611		4.2667	-.6829	
Y	QUA	.007	135	.49	.612		2.4884	.8062	-.1008
9 Y	CUB	.007	135	.49	.612		2.9922	.4115	
-.0084									
Y	COM	.001	136	.10	.748		3.9719	1.0071	
Y	POW	.001	136	.18	.672		3.8935	.0348	
Y	S	.002	136	.26	.611		1.4458	-.1524	
Y	GRO	.001	136	.10	.748		1.3792	.0071	
Y	EXP	.001	136	.10	.748		3.9719	.0071	
Y	LGS	.001	136	.10	.748		.2518	.9930	

Notes:
9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.

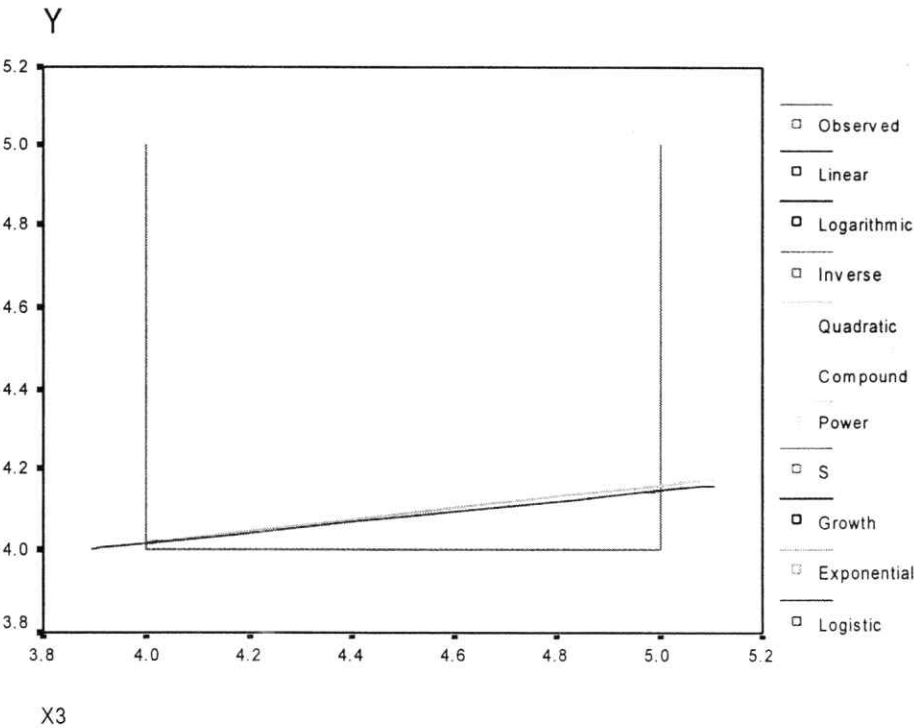


MODEL: MOD_6.

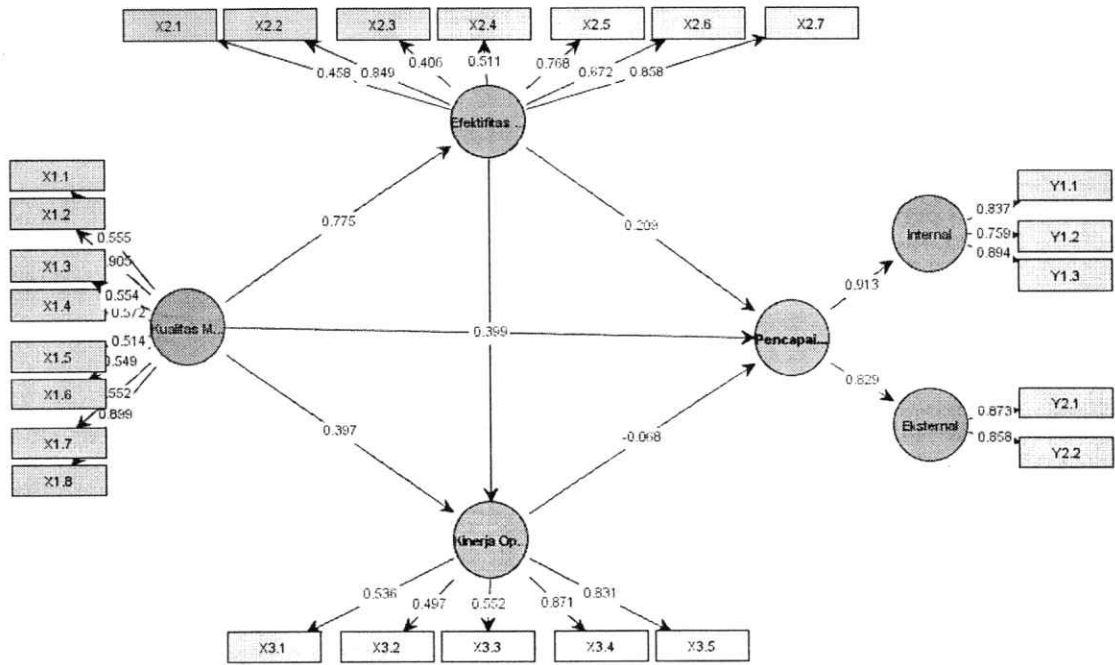
Independent: X3

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2
b3									
Y	LIN	.056	136	8.10	.005		3.4586	.1395	
Y	LOG	.056	136	8.10	.005		3.1500	.6249	
Y	INV	.056	136	8.10	.005		4.7136	-2.7890	
9 Y	QUA	.056	136	8.10	.005		3.4586	.1395	
5 Y	CUB								
Y	COM	.056	136	8.10	.005		3.5448	1.0316	
Y	POW	.056	136	8.10	.005		3.3090	.1395	
Y	S	.056	136	8.10	.005		1.5455	-.6224	
Y	GRO	.056	136	8.10	.005		1.2655	.0311	
Y	EXP	.056	136	8.10	.005		3.5448	.0311	
Y	LGS	.056	136	8.10	.005		.2821	.9694	

Notes:
5 Round-off error occurred; no equation estimated.
9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.



Lampiran 3. Hasil Analisis PLS



R-square

[CSV-Version]

R-square	
Kualitas Manajer	
Efektifitas Anggaran	0.600
Kinerja Operasional Usaha	0.562
Pencapaian Tujuan Koperasi	0.057
Internal	0.834
Eksternal	0.687

[CSV-Version]

Composite Reliability	
Kualitas Manajer	0.851
Efektifitas Anggaran	0.841
Kinerja Operasional Usaha	0.799
Pencapaian Tujuan Koperasi	0.860
Internal	0.870
Eksternal	0.857

Cross loadings

[CSV-Version]

Kualitas Manajer	Efektifitas Anggaran	Kinerja Operasional Usaha	Pencapaian Tujuan Koperasi	Internal	Eksternal
X1.1 0.555	0.142	0.197	0.048	0.077	0.022
X1.2 0.905	0.775	1.575	0.358	0.370	0.413
X1.3 0.554	0.151	0.344	0.049	0.059	0.054
X1.4 0.572	0.170	0.400	0.046	0.064	0.036
X1.5 0.514	0.097	0.195	0.094	0.119	0.083
X1.6 0.549	0.176	0.309	0.166	0.246	0.112
X1.7 0.552	0.274	0.545	0.238	0.196	0.331
X1.8 0.899	0.767	1.603	0.321	0.337	0.365
X2.1 0.284	0.458	0.228	0.055	0.072	0.048
X2.2 2.405	0.849	1.828	0.431	0.486	0.451
X2.3 0.137	0.406	0.579	0.151	0.211	0.110
X2.4 0.270	0.511	0.233	0.115	0.208	0.036
X2.5 0.513	0.768	0.312	0.158	0.255	0.080
X2.6 0.527	0.672	0.567	0.204	0.278	0.162
X2.7 1.185	0.858	0.763	0.191	0.208	0.207
X3.1 0.226	0.223	0.536	0.195	0.232	0.191
X3.2 0.169	0.084	0.497	-0.000		
X3.3 0.328	0.354	0.552	0.154	0.187	0.142
X3.4 2.064	0.722	0.871	0.222	0.221	0.267
X3.5 1.226	0.378	0.831	0.203	0.245	0.196
Y1.1 0.204	0.098	0.109	0.798	0.965	0.468
Y1.1 0.204	0.098	0.109	0.669	0.837	0.468
Y1.2 0.073	0.040	0.059	0.688	0.602	0.262
Y1.2 0.073	0.040	0.059	0.397	0.759	0.262
Y1.3 0.156	0.088	0.093	0.786	1.220	0.457
Y1.3 0.156	0.088	0.093	0.780	0.894	0.457
Y2.1 0.320	0.126	0.224	0.736	0.848	1.269
Y2.1 0.320	0.126	0.224	0.958	0.848	0.873
Y2.2 0.150	0.044	0.070	0.698	0.482	0.758
Y2.2 0.150	0.044	0.070	0.552	0.482	0.858

results for outer loadings

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T- Statistic	P value
Kualitas Manajer					
X1.1	0.555	0.544	0.055	10.027	0.0000
X1.2	0.905	0.905	0.011	81.013	0.0000
X1.3	0.554	0.554	0.052	10.618	0.0000
X1.4	0.572	0.572	0.046	12.352	0.0000
X1.5	0.514	0.507	0.058	8.899	0.0000
X1.6	0.549	0.543	0.052	10.538	0.0000
X1.7	0.552	0.546	0.048	11.594	0.0000
X1.8	0.899	0.900	0.012	74.878	0.0000
Efektifitas Anggaran					
X2.1	0.458	0.455	0.060	7.618	0.0000
X2.2	0.849	0.851	0.010	85.889	0.0000
X2.3	0.406	0.400	0.043	9.385	0.0000
X2.4	0.511	0.502	0.060	8.556	0.0000
X2.5	0.768	0.763	0.038	20.147	0.0000
X2.6	0.672	0.668	0.048	14.128	0.0000
X2.7	0.858	0.859	0.011	76.723	0.0000
Kinerja Operasional Usaha					
X3.1	0.536	0.529	0.049	10.941	0.0000
X3.2	0.497	0.491	0.055	9.107	0.0000
X3.3	0.552	0.546	0.057	9.723	0.0000
X3.4	0.871	0.873	0.018	48.925	0.0000
X3.5	0.831	0.832	0.023	36.876	0.0000
Pencapaian Tujuan Koperasi					
Y1.1	0.798	0.797	0.046	17.384	0.0000
Y1.2	0.688	0.674	0.072	9.571	0.0000
Y1.3	0.786	0.781	0.043	18.126	0.0000
Y2.1	0.736	0.739	0.033	22.280	0.0000

Y2.2	0.698	0.696	0.063	11.047	0.0000
Internal					
Y1.1	0.837	0.835	0.038	21.819	0.0000
Y1.2	0.759	0.746	0.063	11.977	0.0000
Y1.3	0.894	0.892	0.024	36.680	0.0000
Eksternal					
Y2.1	0.873	0.874	0.017	50.522	0.0000
Y2.2	0.858	0.855	0.027	32.248	0.0000

results for inner weights

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T- Statistic	P value
Kualitas Manajer -> Efektifitas Anggaran	0.775	0.778	0.016	48.429	0.0000
Kualitas Manajer -> Kinerja Operasional Usaha	0.397	0.403	0.062	6.368	0.0000
Efektifitas Anggaran -> Kinerja Operasional Usaha	0.399	0.396	0.050	7.922	0.0000
Kualitas Manajer -> Pencapaian Tujuan Koperasi	0.091	0.093	0.086	1.061	0.2895
Efektifitas Anggaran -> Pencapaian Tujuan Koperasi	0.209	0.208	0.099	2.118	0.0350
Kinerja Operasional Usaha -> Pencapaian Tujuan Koperasi	-0.068	-0.063	0.067	1.007	0.3148
Pencapaian Tujuan Koperasi -> Internal	0.913	0.912	0.020	46.654	0.0000
Pencapaian Tujuan Koperasi -> Eksternal	0.829	0.832	0.033	25.321	0.0000

Lampiran 4

	JUDUL	PENELITI	HASIL	RELEVANSI
1	<i>Strengthening Personnel Management in Developing Countries: Lessons Learned, Lessons Forgotten, and an Agenda for Action.</i>	DE. Klingner VP. Campos (2000)	Peran manajer secara aktif dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi secara relevan	Sebagai referensi dalam mengakumulasi peran yang dapat dilakukan oleh manajer guna menjalankan roda organisasi. Penelitian ini mengambil peran manajer dalam perencanaan dan pengendalian anggaran dan bidang usaha .
2	<i>The MAP Strategy Planning Process and the Baldrige Award</i>	Steve laPierre (2003)	Penggunaan “ <i>Management Alignment Process</i> ” (MAP) untuk perencanaan strategi organisasi. MAP digunakan oleh organisasi untuk membuat serangkaian tujuan organisasi dan sebaran peran untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kombinasi antara tujuan dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut, dalam MAP, disebut sebagai strategi organisasi.	Temuan ini mempresentasikan cara-cara pencapaian tujuan serta strategi untuk pencapaiannya. Penelitian ini menetapkan keberhasilan pencapaian tujuan koperasi sebagai variabel dependen atau konstruk endogen yang diprediksi oleh variabel lain.
3	<i>The Effect Of Impression Management Strategies On Earnings Release Announcements</i>	D. E. Sanders Jane L Coelho (2001)	Terdapat efek yang besar dalam penggunaan “manajemen kesan” (<i>impression management</i>) terhadap reaksi dari para pemegang kebijakan dalam hal informasi positif maupun negatif.	Temuan tersebut memberikan penjelasan mengenai bagaimana konstruksi kesan dapat berpengaruh sedemikian rupa terhadap psikologi anggota organisasi. Penelitian ini antara lain menjadikan kualitas manajer “yang harus dijadikan sebagai kesan” yang ditangkap oleh

...Lanjutan

				anggota demi menjadikan diharganya peraturan-peraturan organisasi.
4	<i>Improving Performance of Product Development Teams Through Managing Polarity</i>	Van Engelen D.J. Kiewiet P. Terlouw (1999)	Polaritas dapat digunakan sebagai media pengukur konflik serta sebagai instrumen untuk mengelola tim agar dapat bekerja lebih efektif guna meningkatkan kinerja tim. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam mengelola perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.	Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pemanfaatan potensi konflik (polaritas) dalam sebuah organisasi melalui perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya sehingga mampu menjadi bekal yang konstruktif bagi organisasi (bisnis). Penelitian ini dilakukan di sebuah organisasi yang rawan terhadap perbedaan dan berpotensi konflik yang cukup besar.
5	<i>Strategic Human Resources Management in Government.</i>	J. Tompkins (2001)	Isu-isu yang tak terpecahkan dalam memahami substansi dari <i>Strategic Human Resources Management</i> dan relevansinya terhadap organisasi publik. Manajemen berhubungan dengan penetapan tujuan dan keseluruhan pelaksanaan pencapaian tujuan. Sementara, untuk membantu pencapaian tujuan diperlukan fungsi pengawasan.	Tompkins menggambarkan beberapa hubungan antara manajemen dengan penetapan tujuan organisasi serta pentingnya fungsi manajemen dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini mencoba mencari hubungan dari beberapa variabel dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan .

...Lanjutan

6	<i>Organizational Performance: the Future Focus of Leadership Development Programs.</i>	D.B. Collins (2000)	Peningkatan peran para manajer sangat penting untuk mendorong upaya mereka untuk terus meningkatkan prestasinya. Di samping itu, mengingat pengelolaan anggaran merupakan tanggung jawabnya, maka peningkatan pengendalian perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam rangka meningkatkan efisiensi. Peningkatan efisiensi ini sangat penting untuk peningkatan penghematan biaya yang akhirnya akan meningkatkan profit perusahaan.	Collins mengemukakan pentingnya peningkatan kemampuan manajer dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya di dalam organisasi melalui sistem pengembangan yang terfokus.
7	<i>Developing Global Leadership Competencies</i>	Chen Oi Chin John Gu SL. Tubbs (2000)	Pemodelan kompetensi kepemimpinan global yang disintesis dari kepemimpinan gaya Amerika dengan gaya China. Perbedaan mendasar dari kedua gaya tersebut antara lain ditemukan dari falsafah yang melatarbelakangi motif pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi.	Ketiga peneliti mengemukakan teori tentang falsafah dan gaya kepemimpinan yang diwakili oleh China dan USA. Penelitian ini dilakukan dalam organisasi ekonomi yang kaya nilai dan falsafah.
8	<i>Corporate Entrepreneurial Leadership for the 21st Century</i>	DF. Kuratko JS. Hornsby (2001)	Kewiraswastaan perusahaan dapat mendorong peningkatan kapasitas perusahaan melalui pewadahan terhadap inovasi karyawan. Upaya peningkatan produktivitas perusahaan memerlukan para pemimpin yang mempunyai kreativitas, ketegaran dan inspirasi personal serta kapabilitas kepemimpinan yang dapat mewadahi kreativitas dan inovasi para karyawannya; serta dapat mengintegrasikan semua potensi karyawannya dengan baik.	Kedua pengarang mengetengahkan konsep tentang strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan melalui motivasi dan merangsang karyawannya untuk mempunyai inovasi sekaligus melaksanakannya. Penelitian ini dilaksanakan mempunyai tujuan untuk mengembangkan potensi kewirausahaan anggotanya.

...Lanjutan

9	<i>Leadership And Motivating Missions: A Model For Organizations From Science Literature</i>	DV. Tesone (2001)	Tujuan-tujuan pemotivasian dapat dihubungkan dengan level performa dan kesuksesan kepemimpinan dalam sebuah organisasi	Teori ini menerangkan mengenai hubungan serta fungsi antara kepemimpinan dengan faktor motivasi. Penelitian ini dilaksanakan di sebuah organisasi ekonomi dengan watak sosial yang mana secara umum, anggotanya memerlukan motivasi dengan teknik yang tepat.
10	<i>Budgeting in Sweden</i>	Jón R. Blöndal (2001)	Gambaran mengenai metode dan bagan alir penyusunan anggaran di pemerintahan eksekutif dan legislatif Swedia pasca diberlakukannya reformasi anggaran.	Penelitian Blondal menjelaskan proses penyusunan anggaran dalam tubuh pemerintahan di Swedia. Penelitian yang akan dilakukan ini antara lain ingin mengetahui bagaimana hubungan antara kualitas seorang manajer dengan perannya dalam perencanaan dan pengendalian anggaran.
11	<i>Voucher Programmes and their Role in Distributing Public Services</i>	Martin Cave (2001)	Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan <i>top-down</i> dan atau <i>bottom-up</i> . Pendekatan <i>top-down</i> dapat menimbulkan perilaku disfungsional, sementara pendekatan <i>bottom-up</i> memungkinkan meningkatnya negoisasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi	Cave, dalam tulisannya , antara lain menggambarkan perbedaan mendasar antara penyusunan anggaran <i>bottom up</i> dan <i>top down</i> serta implikasi yang terdapat di masing-masing pilihan. Penelitian ini menunjukkan bagaimana seorang manajer melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran.

...Lanjutan

12	<i>Budgetary Participation Motivational Managerial Performance</i>	Brownell and Mc Innes, (1986)	Partisipasi Pekerja dalam penyusunan anggaran dan kinerja mempunyai hubungan yang positif dan cukup signifikan . Namun apabila Motivasi pekerja di masukkan maka hubungannya dengan kinerja menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kecil	Prestasi manager menengah di dalam penyusunan budget terdapat keadaan yang kurang berpartisipasi jika tingkat kesulitan yang di temui cukup tinggi
13	<i>Cross National Human Resources Diversity as Value Added : The Contingen Role of International Strategy</i>	Orlando C. Richard, (1997)	Model konseptual dari bentuk hubungan sifat keragaman dengan tingkat efektivitas dari strategi internasional dengan bentuk <i>intermediate output</i> dan level keragaman antar bangsa . Disini ditunjukkan bagaimana seharusnya tingkat efektivitas organisasi pada setiap level analisis yang berbeda . Besaran <i>Intermediate output</i> seperti: tingkat perputaran absensi, , level kualitas , dan <i>bottom-line output</i> : tingkat penjualan , <i>profit</i> , <i>return on assets</i> , <i>return on equity</i> , dan <i>outcome</i> lapisan bawah	Kerangka penelaan ini menunjukkan telaah sifat keragaman antar bangsa dalam aktivitas global serta bentuk pengaruhnya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan yang menjadi tanggung jawab manager.
14.	<i>Relationship among Owner / Manager personal value ,Business strategies , and Enterprise performance</i>	Bernice Kotey and GG Meredith (1997)	Bentuk Model hubungan antara nilai-nilai pribadi dari Pemilik / Manjer, tipe strategi bisnis dan tingkat kinerja perusahaan	Ditemukannya profil-profil tertentu dari nilai-nilai pribadi manager adalah berkorespondensi dengan pola orientasi strategik tertentu, Sepakat dengan hasil penelitian sebelumnya terbukti benar bahwa bentuk adanya hubungan antara

...Lanjutan

			strategi bisnis dengan kinerja. Rekomendasi dimunculkan didalam lingkup proses dalam menghantar kebijaksanaan , program-program bantuan finansial dan manajemen kepada perusahaan, yang utamanya berasal dari pemerintah
15	<i>Fit Among Competitive Mechanism and Performance A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries</i>	Hendric Bart (2003)	Manajer Industri kecil dan menengah perlu dikembangkan dalam strategi kompetitif yang mengacu pada keahlian manajerial dan design dari industri jasa manufaktur
16	<i>Business unit strategy Management Characteristic and Business unit Effectiveness at Strategy implementation</i>	Govindarajan and Gupta (1985)	Mengingatkan bahwa apabila strategi portofolio bisnis tidak dipadukan dengan strategi bisnis maka akan berpotensi terjadinya <i>misfit</i> yang berdampak pada perilaku disfungsional.
17	Pengaruh kemampuan individu, Imbalan dan karakteristik Anggaran terhadap kinerja Manajer	Haryono (2002)	Kemampuan manajerial dan imbalan yang diberikan memberikan dampak positif terhadap hasil operasi perusahaan yang akhirnya memberikan nilai positif terhadap

...Lanjutan

Dilanjutkan...

	jer pusat pertanggung jawaban / Studi pada Perkebunan di Kalimantan Barat			kinerja manajer
18	<i>Human Capital Knowledge Value Added : A Case Study in infotech</i>	Gopika Kannan and KB.Akhilesh (2002)	Memberikan pemahaman bahwa bentuk persepsi dari para profesional perlu memiliki pengetahuan pada kultur dari organisasi atas sistim dan proses yang mendukung manajemen. Pengetahuan , bisnis intelektual yang dimiliki merupakan nilai tambah kepada individual , dimana sifat kepentingan mendapatkan perhitungan serta bentuk-bentuk konsekwensi yang harus dihadapi jika hal tersebut diabaikan Membantu memberikan formulasi tipe-tipe strategi yang dipilih menuju pola manajemen yang efektif yang ada sumber daya manusia guna penciptaan nilai tambah yang lebih baik	Temuan ini memberikan paparan pada 1, Nilai tambah yang perlu dihargai dari diri karyawan (<i>employe-self perceived value edition</i>). 2. Persepsi yang timbul dari diri karyawan sendiri terhadap bentuk konsekwensi jika sesuatu dihindari.(<i>employe-self perception of quitting concequences</i>) 3. Pengaruh kultur organisasi terhadap aktivitas intelektual (<i>Organization culture towards intelectual enteprices</i>) 4.Perlunya Pemahaman terhadap pengetahuan manajemen dengan sistim pendukungnya (<i>knowledge management climate and support system</i>)
19	Pembinaan anggota untuk Pemberdayaan Ko-	Nirbito. J.G (2001)	Kualitas program pembinaan anggota ditinjau	Pembinaan anggota koperasi sesuai dengan ketentuan UU No.25 Th 1992., sehingga

...Lanjutan

Dilanjutkan...

	perasi Pedagang Pasar dan Koperasi Wanita di Jawa Timur.		segi keberadaan dan keadaannya. Kualitas anggota dilihat dari sisi pemenuhan kewajiban dan penggunaan haknya , Kualitas kinerja organisasi mengacu pada penerapan prinsip-prinsip koperasi dalam kepengurusan , Kualitas kinerja usaha bertolak dari pengelolaan unit-unit usaha , Kualitas Keberhasilan koperasi terfokus pada manfaat	dapat ditunjukkan sejauh mana kualitas program pembinaan anggota dapat dilakukan menurutacamata persepsi anggota koperasi dapat berdampak positif terhadap kualitas individu anggota, kualitas kinerja organisasi, kualitas kinerja usaha dan kualitas capaian tujuan koperasi
20	<i>Budgeting : Profit Planning and control</i>	Welsch <i>et.al</i> (1988)	Konsep dasar penganggaran	Sistim penganggaran memerlukan komitmen dari seluruh level manajemen
21	<i>Leadership in Organization</i>	Yukl G (1999)	Kepemimpinan karismatik dan tranformasional	Kepemimpinan tranformasional dapat meningkatkan komitmen melebihi dari yang diharapkan dari pemimpin. Bahwa kepemimpinan tranformasional dapat menunjukkan keefektifan dalam berbagai situasi yang berbeda
22	Pengaruh kepemimpinan tranformasional , ke – pemimpinan transaksional dan komitmen terhadap karyawan	Heryadi (2003)	Kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional , komitmen	Hasil studi menunjukkan secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan tranformasional dan transaksional terhadap komitmen kerja karyawan dankinerjanya

...Lanjutan

23	Sistim nilai manajer Indonesia	Danandjaja (1986)	Teori manajemen yang merupakan pedoman bagaimana orang harus bertindak, yang dilatar belakangi oleh budaya tertentu yang berperan dalam menentukan tindakan atau perilaku manajemen seseorang. Di indonesia , dengan adanya perusahaan multinasional timbul masalah yang diakibatkan oleh benturan nilai-nilai budaya yang berbeda.	Nilai budaya gotong royong yang di miliki seperti tenggang rasa, kepekaan terhadap orang lain, ketergantungan pada lingkungan sosial dan pemerataan dalam prestasi dan nilai-nilai budaya keselarasan dengan alam dan adanya kecenderungan orientasi ke mas lalu, sikap pasip dan adanya orientas vertikal. Berdasar nilai budaya di bidang ga kepemimpinan yang berlaku di indones cenderung pada gaya autokratik ata paternalistik. Gaya ini sesuai dengan orienta vertikal.
24.	<i>The Nature of Managerial Work.</i>	Mintzberg (1973)	Studi mendalam terhadap lima eksekutif bagaimana menerapkan segala sesuatu yang dilakukan oleh manajer dalam menjalankan perannya atau perangkat perilaku yang sangat berkaitan dengan pekerjaannya dalam mengelola perusahaan.	Terdapatnya peran yang dijalankan oleh manajer yang dikelompokkan menjadi 1.Peran hubungan antar pribadi (<i>Interpersonal roles</i>). 2.Peran transfer informasi (<i>Information rol</i>) 3.Peran mengambil keputusan (<i>Decission roles</i>)

...Lanjutan

LAMPIRAN 5

KUISIONER

No. ID :

Pengaruh Kualitas Manajer terhadap
Efektivitas Anggaran dan Operasional Usaha
serta Pencapaian Tujuan Koperasi di Jawa Timur.



Enumerator : M Dzulkirom
Jl KH Hasyim Ashari II – 1315
Telp. (0341) 361 498., HP. 081 233 82119
Kota Malang – Jawa Timur

Tgl. Wawancara :

2. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden :
2. Status Perkawinan :(sudah kawin/belum kawin)
3. Jabatan :
4. Bagian / Unit :
5. Masa kerja Bagian/unit :
6. Masa Kerja Jabatan :
7. Masa kerja keseluruhan :
8. Latar belakang Pendidikan:.....
9. Bidang Pendidikan : Ekonomi / Non Ekonomi
10. Jumlah bawahan : orang
11. Pengalaman Kerja diluar Koperasi :.....
 - a. Instansi/Perusahaan : Nama Negeri / swasta :.....
 - b. Lama kerja :
 - c. Jabatan :
 - d. Alasan pindah kerja :

3.PERTANYAAN TERTUTUP.**Petunjuk Pengisian :** Mohon Bapak/Ibu/Sdr memberikan

tanggapan/pilihan/pertanyaan dibawah ini, dengan melingkari jawaban sesuai dengan persepsi yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat.

A. Kualitas Manajer.**A.1.Pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan : Kapabilitas.(A.1 Pendidikan dan A.2 Pelatihan)**

Mohon Bapak / Ibu memberikan tanggapan terhadap butir-butir pernyataan / pertanyaan / Isian , sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu , dengan (memilih) melingkari salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia.

A.1. Pendidikan.

1. Pendidikan formal tertinggi yang telah Bapak/Ibu/Saudara capai sampai saat ini :

- a. Sekolah menengah Pertama.....
- b. Sekolah Menengah Atas / Kejuruan.....
- c. Program Diploma (D1, D2, D3).....
- d. Sarjana S1-Jurusan.....
- e. Sarjana S2-Jurusan.....

2.Pendidikan Non Formal / Kursus yang pernah bapak ikuti selama 3 tahun terakhir :

No.	Nama Kursus	Tempat Penyelenggara	Lama waktu	Tahun
1				
2				
3.				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10.				

3. Pendidikan dan Pelatihan Koperasi yang pernah Bpk/Ibu/Sdr. Ikuti yang diselenggarakan diluar koperasi yang bapak pimpin dalam 3 tahun terakhir :

No.	Nama Diklat	Tempat Diklat	Penyelenggara	Lama waktu	Tahun
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

4. Seminar, penataran, temuwicara, short course, studi banding yang pernah Bpk /Ibu/Sdr ikuti selama 3 tahun terakhir :

No.	Topik Pembicaraan	Penyelenggara	Tempat	Tahun
1				
2				
3				
4				
5				

A.2. Pelatihan.

Petunjuk pengisian:

Lingkarkanlah jawaban yang Bpk/Ibu/sdr anggap paling tepat. (a, b, c, d, e)

1. Siapakah yang sangat berperan mendorong anda untuk menjadi manajer koperasi KPRI

- a. Tidak tahu b. Pejabat instansi sdr c. Keluarga
d. Sesama teman e. Kemauan sendiri.

2. Apa yang anda harapkan dengan menjadi Manajer KPRI

- a. Tidak tahu
b. Untuk mendapatkan fasilitas / bantuan pemerintah yang disalurkan pada koperasi
c. Untuk memperoleh layanan usaha yang menguntungkan usaha pribadi.
d. Untuk mendapatkan manfaat dari koperasi
e. Untuk memecahkan masalah di koperasi.

3. Setelah anda menjadi Manajer , apakah kesan anda tentang koperasi

- a. Tidak berubah ke arah positif c. kurang berubah ke arah positif
b. Cukup berubah d. berubah ke arah positif
e. Sangat berubah ke arah positif.

4. Apakah Manajer yang ada saat ini di perlukan memiliki latar belakang pendidikan pada tingkatan :
- a. Berpendidikan SMP
 - b. Pendidikan SMA
 - c. Pendidikan Diploma
 - d. Pendidikan Sarjana S1
 - e. Pendidikan tinggi (sarjana S2).
5. Apakah Manajer harus memiliki pengalaman yang sesuai bidang Kop.
- a. Tidak perlu pengalaman
 - b. Tidak Harus sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai bidangnya
 - e. Harus sesuai.
6. Selama ini Bpk/Ibu/Sdr memperoleh kemudahan untuk mendapatkan Pendidikan dan pelatihan (Diklat) tambahan
- a. Sangat tidak mudah memperoleh
 - b. tidak mudah memperoleh
 - c. Cukup mudah memperoleh
 - d. mudah memperoleh
 - e. Sangat mudah memperoleh
7. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang pernah bapak/ibu/sdr ikuti selama ini memberikan manfaat .
- a. Sangat tidak bermanfaat
 - b. Tidak bermanfaat
 - c. Cukup Bermanfaat
 - d. Bermanfaat
 - e. Sangat bermanfaat.
8. Pelatihan yang pernah diterima sesuai dengan bidang koperasi.
- a. Sangat tidak sesuai
 - b. Tidak sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai
 - e. Sangat sesuai
9. Materi pelatihan yang disajikan pada saat pelatihan kepada Bpk/Ibu/Sdr dibutuhkan bagi pengembangan koperasi pada saat ini.
- a. Sangat tidak dibutuhkan
 - b. Tidak dibutuhkan
 - c. Cukup dibutuhkan
 - d. Dibutuhkan
 - e. Sangat dibutuhkan
10. Menurut Bpk/Ibu/Sdr internet dapat digunakan sebagai media pengembangan koperasi saat ini
- a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Tanpa Pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju.



A.3. Pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan : Persepsi Tugas.

Mohon Bapak /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia.

1,Sebelum bapak/ibu/sdr menjadi manajer, Koperasi ini telah mempunyai program untuk peningkatan kecakapan dan ketrampilan serta program tersebut telah sesuai . :

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c.Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju

2. Dari pelaksanaan program , menurut bapak / ibu / saudara jumlah program tsb telah dianggap cukup memadai .

- a.Sangat tidak setuju b.Tidak setuju c.Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju

3. Pelaksanaan program yang ada selama ini , telah dianggap sesuai dengan kebutuhan

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju

4 . Bentuk kegiatan program yang telah dilaksanakan ,cenderung melibatkan seluruh individu secara aktif

- a. Sangat tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.

5. Kegiatan kerja Bpk/Ibu/Sdr secara langsung dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kemajuan Koperasi

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.

6. Semakin rendah tingkat upaya yang Bpk/Ibu/Sdr lakukan, semakin kecil kesempatan koperasi memperoleh kemajuan,

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.

7. Tinggi rendahnya upaya yang Bpk/Ibu/Sdr lakukan, tidak ada hubungannya dengan tinggi rendahnya pencapaian pengembangan koperasi.

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.

8. Upaya usaha yang bpk/ibu/sdr lakukan dapat tercermin dalam operasional kegiatan usaha .

- a. Sangat tidak setuju b, Tidak Setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.

Apakah materi-materi seperti yang tercantum dalam daftar tersebut dibawah ini oleh bpk/ibu/saudara dianggap pernah disajikan dalam pelaksanaan program koperasi ?

Berilah tanda silang (x) apabila :

- a. Tidak pernah b. Pernah c. Kadang-kadang
d. Sering e. Selalu

Materi – materi pelaksanaan program koperasi	Jawaban pilihan				
9. Materi menyangkut Pengertian Nilai – nilai dan prinsip-prinsip koperasi	a	b	c	d	e
10. Materi Organisasi Koperasi yang menyangkut hak dan kewajiban, tugas, wewenang dan tanggung jawab	a	b	c	d	e
11 .Materi yang menyangkut Sumber-sumber Permodalan (simpanan pokok, wajib, sukarela , hibah, modal pinjaman)	a	b	c	d	e
12, Materi-materi yang menyangkut perencanaan pengorganisasian, Pengkoordinasian,dan pengawasan .	a	b	c	d	e
13. Materi-materi Usaha yang menyangkut pengembangan unit-unit usaha koperasi	a	b	c	d	e

A.4. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : Daya Kreatifitas.

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pertanyaan berikut ini sesuai dengan persepsi bapak/Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Untuk pernyataan pada butir-butir dibawah ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban : a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat tidak setuju
b. Kurang setuju
c. Cukup setuju
d. Setuju
e. Sangat setuju.

Jawaban

1. Setiap ada masalah mudah bagi saya mencari pemecahan a b c d e
2. Dalam bekerja saya melihat masalah sebagai tantangan ... a b c d e
3. Setiap saat saya mempunyai pendapat-pendapat baru a b c d e
4. Dalam bekerja saya mudah menyesuaikan diri a b c d e
5. Saya berfikir selalu ingin tahu a b c d e
6. Saya selalu mengikuti bisikan nurani a b c d e
7. Mudah bagi saya menerima gagasan baru a b c d e
8. Dalam bertindak, saya memiliki imajinasi yang baik a b c d e
9. Setiap saat saya mencoba melaksanakan ide-ide baru a b c d e

A.5. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : Jiwa dan Sikap Wira Usaha.

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju
c. Tanpa pendapat d. setuju e. Sangat setuju

Jawaban Pilihan

1. Semangat Bpk/ibu/sdr dalam berwirausaha di koperasi dipengaruhi promosi dan imbalan a b c d e
2. Sistem promosi yang mendasarkan prestasi dapat mendorong semangat Bpk/Ibu/Sdr dalam berwirausaha. a b c d e
3. Saya mensikapi setiap pekerjaan sebagai pekerjaan pokok bukan pekerjaan sambilan a b c d e
4. Saya melakukan sesuatu dengan cara saya sendiri. ... a b c d e
5. Saya suka memberontak terhadap kekuasaan. a b c d e
6. Saya kadang kala bersikap keras kepala. a b c d e
7. Saya senang mengambil inisiatip a b c d e
8. Saya sering menang sendiri a b c d e
9. Saya tertarik posisi pimpinan a b c d e
10. Saya senang dengan tanggung jawab. a b c d e

11. Saya cenderung berdiri sendiri dari pada meminta bantuan..... a b c d e
12. Saya senang dalam pengawasan..... a b c d e
13. Kebebasan pribadi penting bagi saya. a b c d e
14. Saya bersifat kukuh. a b c d e
15. Saya menyelesaikan kegiatan usaha sekalipun hal itu sulit untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut a b c d e
16. Saya tertarik suatu pekerjaan , saya hanya tidur sedikit saja a b c d e
17. Jika sesuatu perlu dikerjakan , saya akan mengerjakan sekalipun hal itu tidak menyenangkan. a b c d e
18. Konsentrasi saya baik. a b c d e
19. Bila ada sesuatu yang saya inginkan , saya akan menyimpan baik-baik hasil akhirnya. a b c d e
20. Saya menganalisa kesalahan saya, untuk dapat belajar dari padanya, a b c d e
21. Saya memiliki dorongan kuat untuk sukses dan maju. a b c d e
22. Bila sesuatu tidak dapat saya kerjakan , saya akan mencari jalan keluarnya. a b c d e
23. Saya bersedia berkorban sementara guna mendapatkan imbalan jangka panjang..... a b c d e
24. Saya memiliki keberanian dan penuh niat. a b c d e
25. Saya memiliki pandangan positif dan berketetapan memenuhi janji..... a b c d e
26. Saya berusaha penuh ambisi. a b c d e
27. Kesadaran akan harga diri yang sehat..... a b c d e
28. Saya merasa terjamin apabila saya berusaha. a b c d e
29. Saya dapat mengatasi segala situasi. a b c d e
30. Saya percaya pada diri saya sendiri a b c d e
31. Tak peduli apa yang terjadi, saya berada diatas segala-galanya. a b c d e
32. Saya dapat menerima pujian..... a b c d e
33. Saya dapat menerima tantangan..... a b c d e
34. Saya memiliki daya kerja yang tidak terbatas..... a b c d e

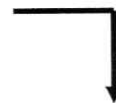
35. Saya rasa bila tidak mengambil resiko,saya akan terikat kebiasaan..... a b c d e
36. Saya senang melakukan hal-hal baru dan aneh untuk dikerjakan..... a b c d e
37. Saya memiliki kebutuhan tinggi untuk berpetualang. a b c d e
38. Saya hidup secara maksimal dan mengambil kesempatan-kesempatan. a b c d e
39. Saya kira yang akan mengambil resiko cenderung lebih maju dibanding yang tidak..... a b c d e
40. Saya bersedia menanggung akibat untuk sesuatu yang saya percaya..... a b c d e
41. Saya bersedia berspekulasi terhadap gagasan yang walaupun itu tidak meyakinkan..... a b c d e
42. Saya bersedia menghadapi kegagalan demi meluaskan cakrawala saya..... a b c d e
43. Guna mempelajari sesuatu yang baru, saya mendalami sesuatu bidang yang saya tidak memiliki latar belakangnya..... a b c d e

A.6. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : KEPEMIMPINAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi bapak/Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Untuk butir-butir pertanyaan dibawah ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban **a,b,c,d,e** yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) *yang saudara pilih menunjukkan* :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak setuju |
| c. Cukup setuju | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |



1. Bpk/Ibu menjelaskan kepada bawahannya tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan oleh bawahan.

a b c d e

2. Prosedur dan peraturan-peraturan dibuat oleh manajer secara rinci untuk seluruh bawahan

a b c d e

3. Bpk/Ibu mengatur aktivitas pekerjaan organisasi dilakukannya setiap hari.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
4. Skedule waktu kegiatan terjadwal (tersusun) secara rinci dilakukan oleh manjer

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
5. Bpk/Ibu merasa perlu minta pendapat kepada bawahan / karyawan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
6. Kepercayaan harus diberikan kepada seluruh bawahan / karyawan di dalam bidang pekerjaannya.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
7. Bpk/Ibu/Sdr membiarkan bawahan mengetahui bagaimana mereka (karyawan) harus bekerja.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
8. Bpk/Ibu yakin atas kemampuan karyawan / bawahan dalam melaksanakan tugasnya

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
9. Tugas-tugas tertentu diberikan kepada karyawan / bawahan .

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
10. Penjelasan diberikan oleh Bpk/Ibu kepada karyawan / bawahan tentang apa yang diharapkan secara terinci.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
- 11.Bpk/Ibu menentukan standart kerja segala sesuatu yang harus dikerjakan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
12. Kegiatan pekerjaan karyawan ditentukan dengan batas waktu oleh Bpk/Ibu/Sdr.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
13. Bpk/Ibu perlu bersahabat dan mudah didekati oleh bawahan / karyawan

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
14. Perbuatan yang menyenangkan bawahan perlu dilakukan oleh Bpk/Ibu/Sdr

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
15. Bpk/Ibu memandang perlu menerima saran-saran pendapat dan nasehat dari bawahan

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
16. Bpk/Ibu bertindak secara adil terhadap seluruh karyawan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
17. Setiap kali dilakukan perubahan , Bpk/Ibu memberikan informasi secara detail kepada bawahan

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

A.7. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : Orientasi Kemanusiaan

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak Setuju |
| c. Cukup setuju | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |

1. Selama bpk / ibu / sdr menjadi manajer , karyawan yang sudah bekerja selama bertahun-tahun perlu mendapatkan peningkatan kesejahteraannya.

a b c d e

- 2, Bpk/Ibu merupakan “ **orang tua** “ karyawan dan memperhatikan kesulitan person para karyawan / bawahan

a b c d e

3. Kapanpun dan dimanapun Bpk/Ibu siap menolong bawahan / karyawan diluar hal-hal yang tidak ada hubungannya dengan kedinasan./ pekerjaan pokok

a b c d e

- 4, Bpk/Ibu memberi kesempatan kepada bawahan untuk merenungi kekhilafan para bawahan didalam mekanisme kerja.

a b c d e

- 5, Apabila bawahan melakukan kesalahan, Bpk/Ibu memberikan contoh supaya tidak terjadi pengulangan kesalahan oleh bawahan / karyawan.

a b c d e

A.8 Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : INTEGRITAS

Bagaimanakah menurut Bapak/Ibu/Sdr dalam jangka waktu 3 tahun terakhir, manager melaksanakan tugasnya.

berilah tanda : x , untuk jawaban yang dipilih :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak Setuju |
| c. Cukup setuju | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |

Jawaban

1. Bpk/Ibu/Sdr dalam melakukan tugas mengutamakan Kejujuran

a b c d e

2. Seluruh tanggung jawab kerja dipundak Bpk/Ibu/Sdr Bpk/Ibu didalam melaksanakan kerja

a b c d e

3. Didalam pergaulan Bpk/Ibu perlu rendah hati,
ramah tamah dan santun a b c d e
4. Misi koperasi dipahami secara keseluruhan oleh
Bpk/Ibu /sdr a b c d e
- 5 Melaksanakan tugas dijiwai oleh misi koperasi..... a b c d e
6. Effektif dan effisien.didalam melaksanakan tugas
menjadi tanggung jawab Bpk/Ibu/sdr a b c d e
7. Bpk/Ibu terampil dalam memberikan pelayanan. a b c d e
8. Negoisasi dijalankan sampai maksud tujuan Bpk/Ibu
tercapai a b c d e
9. Bpk/Ibu/Sdr terampil dalam berkomunikasi.. a b c d e
10. Ibu/Bpk/Sdr terbuka menerima saran dan pendapat..... a b c d e
- 11 Bpk/Ibu berusaha menempatkan diri
sesuai dengan sumpah jabatan a b c d e

B. EFEKTIVITAS ANGGARAN.

B.1. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan :

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia.

1. Bpk/Ibu/Sdr ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan penentuan anggaran, dan bukan sebagai simbul legal dan sosial saja .
 - a. Sangat tidak setuju b Tidak setuju c Cukup setuju
 - d. Setuju e. Sangat setuju.
2. Keterlibatan Bpk/Ibu/Sdr dalam pengambilan keputusan dapat memberikan motivasi kepada bawahan.
 - a. Sangat Tidak setuju b. Tidak Setuju c. Cukup setuju
 - d. Setuju e. Sangat setuju

3.Keterlibatan Bpk/Ibu/Sdr dalam pengambilan keputusan , berarti melaksanakan sebagai fungsi penghubung.

- | | | |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak Setuju | c. Cukup setuju |
| d. Setuju | e. Sangat setuju. | |

4.Bpk/Ibu dalam pengambilan keputusan untuk perencanaan anggaran , telah sesuai dengan tugas seorang manager

- | | | |
|-------------------------|------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju. | b. Tidak Setuju | c. Cukup setuju |
| d. Setuju | e. Sangat setuju | |

5. Bpk/Ibu dalam pengambilan keputusan selama ini tidak sesuai dengan fungsi seorang manajer .

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak sesuai | b. Tidak sesuai |
| c. Tanpa pendapat | d. Sesuai |
| e. Sangat sesuai | |

6.Wewenang yang diberikan dapat mendorong prestasi Bpk/Ibu mengambil keputusan dalam pelaksanaan anggaran .

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak setuju |
| c. Tanpa pendapat | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |

7.Wewenang yang diberikan dalam pelaksanaan anggaran dapat meningkatkan kualitas / mutu partisipasi manajer .

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak Setuju |
| c. Tanpa pendapat | d. Setuju |
| e. Sangat setuju. | |

8 Manajer dihargai , untuk keterlibatannya dalam pengambilan keputusan terhadap anggaran.

- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak Setuju. |
| c. Tanpa pendapat | d. Setuju |
| e. Sangat setuju. | |

9.Bpk/Ibu/Sdr tidak perlu diberikan wewenang dalam pengambilan keputusan pelaksanaan anggaran, karena wewenang tidak dapat mendorong prestasi.

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju. | b. Tidak setuju |
| c. Tanpa pendapat | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |

10. Pemberian sanksi dapat mendorong Bpk/Ibu untuk berprestasi.

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat tidak setuju | b. Tidak setuju |
| c. Tanpa pendapat | d. Setuju |
| e. Sangat setuju | |

B.2. Pertanyaan di bawah berkaitan dengan : EFEKTIFITAS ANGGARAN PENJUALAN..

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia.

1.Peran Bpk/Ibu tidak sesuai dengan fungsi perencanaan (anggaran) penjualan.

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

2. Peran Bpk/Ibu/Sdr telah sesuai dengan fungsi perencanaan (anggaran) penjualan .

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

3.Kemampuan manajerial Bpk/Ibu/Sdr dapat meningkatkan pelaksanaan efektifitas penjualan .

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju. e. Sangat setuju

4.Tinggi rendahnya anggaran penjualan dapat mencerminkan tinggi rendahnya aktifitas bapak/ibu/sdr dalam kegiatan usaha.

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

5.Bpk/Ibu/Sdr perlu anggaran penjualan untuk meningkatkan penjualan barang dan jasa

- a. Sangat tidaksetuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

B.3. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan :

EFEKTIVITAS ANGGARAN BEAYA

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

1. Anggaran beaya dapat mencerminkan tinggi rendahnya aktivitas Bpk/Ibu sebagai manajer dalam koperasi .

- a. Sangat tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

2. **Beaya yang di dikeluarkan tidak ada hubungannya tinggi rendahnya tingkat keuntungan.**
 - a. Sangat tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
3. **Beaya yang dikeluarkan mencerminkan tinggi rendahnya pelaksanaan peran Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer.**
 - a. Sangat tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju.
4. **Peran Bpk/Ibu/Sdr dalam anggaran beaya berpengaruh terhadap tingkat keuntungan (Sisa Hasil Usaha)**
 - a. Sangat tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. **Bpk/Ibu/Sdr memerlukan anggaran beaya untuk mengurangi pengeluaran beaya-beaya .**
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

B.4. Pertanyaan dibawah ini berhubungan dengan :

EFEKTIFITAS SASARAN ANGGARAN

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

1. **Pengarahan yang terus menerus dapat meningkatkan prestasi Bpk/Ibu/Sdr sebagai Manajer.**
 - a. Sangat tidak setuju
 - b.Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e.Sangat Setuju.
2. **Manager adalah orang profisional , untuk itu Bpk/Ibu/Sdr tidak perlu diberi pengarahan .**
 - a. Sangat tidak perlu
 - b.Tidak perlu
 - c.Cukup perlu
 - d. Perlu
 - e Sangat perlu
3. **Pengarahan atasan tidak ada hubungannya dengan pencapaian prestasi Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer.**
 - a. Sangat tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju.
4. **Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan bukan hanya sebagai simbul legal dan sosial.**
 - a. Sangat tidak Setuju
 - b; Tidak setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

5. Keterlibatan Bpk/Ibu/Sdr dalam pengambilan keputusan dapat memberikan motivasi bawahan.

- a. Sangat Tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat Setuju

6. Keterlibatan Bpk/Ibu/Sdr dalam melaksanakan keputusan, berarti telah melaksanakan fungsi penghubung.

- a. Sangat Tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat Setuju

Pertanyaan dibawah ini masih berkaitan dengan

EFEKTIVITAS SASARAN ANGGARAN.

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dengan pilihan jawaban :

- a. Sangat Tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat
d. Setuju e. Sangat setuju

1. Sasaran Anggaran / anggaran sangat sulit untuk dicapai

Jawaban

a b c d e

2. Sasaran anggaran / anggaran memerlukan usaha keras untuk mencapainya

a b c d e

3. Memerlukan keahlian dan pengetahuan khusus untuk mencapai sasaran anggaran.....

a b c d e

4. Capaian pada sasaran Anggaran / anggaran unit memerlukan waktu lama

a b c d e

5. Sasaran anggaran/ anggaran unit sering berubah

a b c d e

B.5 Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan :

EFEKTIFITAS KETERLIBATAN PENYUSUNAN ANGGARAN

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dengan pilihan jawaban :

- a. Sangat tidak setuju. b. Tidak Setuju c. Tidak setuju
d. Setuju e. Sangat setuju.



1. Pada saat proses penyusunan anggaran , selaku manajer saya ikut serta secara aktif dalam proses penyusunannya.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
2. Pada saat anggaran disetujui , manajer merasa bahwa anggaran tersebut mempengaruhi terhadap tugasnya

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
3. Selaku manajer saya telah melakukan dan memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
4. Selama penyusunan anggaran banyak macam tugas yang harus dikerjakan.. . . .

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
5. Manajer merasa perlu didalam keseluruhan proses penyusunan anggaran adalah bagian dari tugasnya.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
6. Manajer mempunyai keterbatasan waktu, keahlian dan ketrampilan untuk menyusun keseluruhan anggaran pada saat anggaran sedang disusun.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
7. Anggaran disusun melibatkan bawahan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
8. Manajer merasa bahwa tanggung jawab penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab bawahan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---
9. Proses penyusunan anggaran dilakukan oleh team yang beranggotakan manajer unit / Kepala Unit / bawahan. . .

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dengan pilihan jawaban :

- a. Sangat Tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat**
d. Setuju e. Sangat setuju

- | | Jawaban |
|---|-----------------------|
| 1. Laporan Pencapaian anggaran dilakukan oleh manager / manager Unit / Kepala Unit..... | a b c d e |
| 2. Item-item pencapaian anggaran dilaporkan secara terinci.. | a b c d e |
| 3. Laporan pencapaian anggaran dilakukan dalam waktu tertentu | a b c d e |
| 4. Laporan pencapaian anggaran perlu didiskusikan lebih dahulu | a b c d e |
| 5. Format (bentuk susunan) laporan pencapaian anggaran telah disiapkan lebih dahulu | a b c d e |

B.6 Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan EFEKTIVITAS EVALUASI ANGGARAN.

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dengan pilihan jawaban :

- a. Sangat Tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa Pendapat**
d. Setuju e. Sangat setuju

- | | Jawaban |
|--|-----------------------|
| 1. Bpk/Ibu/Sdr selaku Manajer mengatakan keberhasilan ketika menyatakan anggaran | a b c d e |
| 2. Penyimpangan anggaran total / anggaran unit dinyatakan sebagai bahan pertimbangan kenaikan gaji | a b c d e |
| 3. Bpk/Ibu sebagai Manager marah terhadap penyimpangan yang ada | a b c d e |
| 4. Ada arahan dan pemberitahuan ketika terjadi penyimpangan anggaran pada unit kerja | a b c d e |

5. Beban tanggung jawab terhadap penyimpangan anggaran pada unit merupakan beban tanggung jawab unit sendiri

a b c d e
6. Penyimpangan anggaran / anggaran unit ditunjukkan sebagai ketidak puasan Bpk/Ibu selaku manager kepada. Karyawan atas prestasi kerja

a b c d e
7. Penyimpangan anggaran ditunjukkan pada setiap item anggaran

a b c d e
8. Adanya sanksi bilamana anggaran tidak dapat tercapai

a b c d e
9. Diberikan penjelasan dan jalan keluar guna pencapaian sasaran anggaran

a b c d e
10. Perlu diberikan batasan penyimpangan anggaran

a b c d e
11. Perlu adanya pedoman terhadap penyimpangan anggaran unit

a b c d e
12. Bpk/Ibu/Sdr selaku Manager selalu memberitahu keberhasilan kerja atas pencapaian anggaran

a b c d e

B.7 Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan **EFEKTIFITAS REVISI ANGGARAN.**

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dengan jawaban yang tersedia :
a. Sangat tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tidak tahu
d. Setuju e. Sangat setuju

↓
Jawaban

1. Ketika ada masalah yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran , Bpk/Ibu/Sdr selaku manajer perlu mendiskusikan hal tersebut

a b c d e
2. Anggaran yang telah disetujui dapat dirubah berdasarkan saran-saran

a b c d e
3. Revisi anggaran / anggaran pada unit dapat dilakukan sewaktu-waktu

a b c d e
4. Anggaran yang telah disetujui diizinkan untuk direvisi

a b c d e

C. KINERJA OPERASIONAL USAHA.

C.1. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : **Prediksi Peraturan.**

Mohon Bapk /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih (melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

- 1 Bpk/Ibu sebagai manajer dapat mengantisipasi perkembangan peraturan dan faktor internal-eksternal.
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat.
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Strategi pesaing usaha selalu dapat dipantau dan diantisipasi oleh Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer.
 - a. Sangat Tidak setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat,
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
3. Selama ini Bpk/Ibu/Sdr tidak harus menguasai peraturan-peraturan.
 - a. Sangat Tidak setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat,
 - d Setuju
 - e. Sangat setuju
4. Bpk/Ibu/Sdr dapat mempunyai kesempatan dan memprakarsai pembaharuan aturan / ketentuan yang ada
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat.
 - d. Setuju.
 - e. Sangat Setuju

C.2. Pertanyaan dibawah ini berhubungan dengan :

Kemampuan partisipasi SDM dalam PM , ROA , ROE

Mohon Bapk /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

- 1 Peran dan Kemampuan Bpk/Ibu/Sdr selaku manajer dapat meningkatkan PM, ROA, ROE.
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat,
 - d. Setuju ,
 - e. Sangat Setuju
- 2 .Kemampuan Bpk/Ibu/Sdr selaku manajer , dapat meningkatkan keuntungan dan perkembangan koperasi.
 - a. Sangat Tidak Setuju,
 - b. Tidak Setuju,
 - c. Tanpa pendapat,
 - d. Setuju,
 - e. Sangat Setuju

3. **Pemberian sanksi dapat mendorong kemampuan Bpk/Ibu/Sdr untuk pencapaian tingkat keuntungan.**
a. Sangat Tidak Setuju , b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju , e. Sangat Setuju
4. **Kemampuan manajerial dapat meningkatkan penjualan dan penekanan biaya.**
a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
5. **Bpk/Ibu/Sdr menekankan perolehan keuntungan untuk pengembangan koperasi**
a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
6. **Partisipasi Bpk/Ibu/Sdr dapat meningkatkan PM, ROA, ROE.**
a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
7. **Pemberian insentif / bonus kepada Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer, dapat meningkatkan usaha pencapaian keuntungan.**
a. Sangat tidak Setuju b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
8. **Pelaksanaan promosi jabatan, dapat meningkatkan peran serta Bpk/Ibu/Sdr selaku manajer.**
a. Sangat tidak Setuju b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
9. **Pemberian penghargaan baik meterial maupun non material, dapat meningkatkan prestasi Bpk/Ibu/Sdr dalam mencapai tingkat keuntungan.**
a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju , c. Tanpa pendapat,
d. Setuju e. Sangat setuju
10. **Pencapaian tingkat keuntungan, berarti dapat mengendalikan biaya dan dapat meningkatkan pendapatan.**
a. Sangat tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat,
d. Setuju e. Sangat Setuju
11. **Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer harus memenuhi syarat utama yaitu pendidikan pada jurusan tertentu dengan strata tertentu.**
a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
12. **Tingkat pendidikan Bpk/Ibu/Sdr berhubungan dengan tingkat keuntungan.**
a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju

13. Semakin tinggi pendidikan Bpk/Ibu/Sdr akan berhubungan dengan pemecahan masalah secara rasional usaha koperasi.
- a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
14. Semakin tinggi pendidikan manajer tidak selalu berhubungan dengan pemecahan masalah secara rasional usaha koperasi.
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat setuju
15. Pendidikan baik formal maupun non formal berkaitan dengan peran Bpk/Ibu/Sdr dalam menjalankan perkembangan usaha koperasi
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
16. Pemberian kursus keuangan dan manajemen untuk Bpk/Ibu/Sdr dapat meningkatkan usaha koperasi.
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
17. Penguasaan materi keuangan bagi Bpk/Ibu/Sdr dapat mendorong pencapaian tingkat keberhasilan bidang keuangan.
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju , c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
18. Bpk/Ibu/Sdr yang telah ikut kursus manajemen keuangan dan manajemen umum, tidak secara otomatis dapat meningkatkan keuntungan usaha.
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat setuju
19. Pembinaan secara teratur dapat meningkatkan kemampuan Bpk/Ibu/Sdr dalam usaha pencapaian tingkat keuntungan usaha koperasi
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju c. Tanpa pendapat,
d. Setuju , e. Sangat Setuju
20. Pengalaman Bpk/Ibu/Sdr berpengaruh dalam memecahkan masalah secara rasional di koperasi.
- a. Sangat Tidak Setuju, b. Tidak Setuju , c. Tanpa pendapat,
d. Setuju , e. Sangat setuju

C.3. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : Koordinasi antar unit .

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap butir pernyataan berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

1. Pelaksanaan mekanisme kerja dapat digunakan untuk meningkatkan koordinasi antar unit usaha .
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
2. Dalam pelaksanaan kerja tidak di perlukan koordinasi antar unit , karena Bpk/Ibu/Sdr sebagai manager telah dapat bekerja sendiri.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak setuju.
3. Keberhasilan pencapaian target unit diakui sebagai keberhasilan dan prestasi Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak Setuju.
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
4. Kompetisi pencapaian target yang dicapai antar unit tidak ada manfaatnya , karena tidak mendorong peningkatan individu ataupun unit .
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju.
5. Kompetisi antar unit tidak ada hubungannya dengan pencapaian prestasi unit
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Tanpa pendapat
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju.

C.4. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan : **Inovasi**

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(melingkari) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia (**a,b,c,d,e**)

1. Tingkat kesulitan dalam kompetisi / persaingan untuk meniru inovasi-inovasi yang di lakukan koperasi kami / unit usaha kami adalah
 - a. Tingkat kesulitannya sangat rendah
 - b. Tingkat kesulitan rendah
 - c. Tidak tahu
 - d. Tingkat kesulitannya tinggi
 - e. Tingkat kesulitannya sangat tinggi.
2. Tingkat meniru dalam kompetisi/persaingan terhadap model / cara yang dihasilkan koperasi kami / unit usaha kami adalah
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Tidak tahu
 - d. Tinggi
 - e. Sangat Tinggi

4. Otonomi setiap unit dapat menjamin stabilitas pengembangan usaha koperasi .
a. Sangat tidak Setuju, b. Tidak Setuju, c. Tanpa pendapat,
d. Setuju, e. Sangat Setuju
5. Pelaksanaan peran Bpk/Ibu/Sdr dalam usaha meningkatkan tingkat keuntungan harus diberi otonomi .
a. Sangat Tidak Setuju, b.Tidak Setuju c. Tanpa pendapat,
d. Setuju e. Sangat setuju

D. Keberhasilan pencapaian tujuan Koperasi.

D.1. Pertanyaan ini berkaitan dengan : **Proporsi SHU Anggota**

Untuk pertanyaan pada butir-butir dalam kolom ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat Tidak setuju b. Tidak Setuju c. Tidak Tahu
d. Setuju e. Sangat setuju
- ↓

	Jawaban
	a b c d e
1.SHU diberikan setiap tahun kepada seluruh anggota pada saat hari lebaran	a b c d e
2.Untuk memberikan rasa senang kepada anggota, SHU dibagikan dalam jumlah besar.	a b c d e
3.Pengambilan SHU dalam bentuk uang dan bukan barang. ...	a b c d e
4.Besarnya SHU dikaitkan dengan banyaknya transaksi yang dilakukan oleh anggota selama satu tahun..	a b c d e
5.Penentuan SHU dilakukan oleh rapat anggota.	a b c d e
6.SHU besarnya ditentukan oleh manajer setelah dibicarakan dengan pengurus.	a b c d e

7. Jumlah simpanan anggota akan menambah SHU yang dibagikan kepada anggota yang menyimpan dananya pada koperasi.

a b c d e

- 8.SHU dapat dibagikan setiap waktu

a b c d e

9. Tidak harus dilakukan pembagian SHU kepada anggota.. .

a b c d e

10. SHU hanya diberikan kepada anggota biasa.

a b c d e

D.2. Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan :

Mohon BapK /Ibu memberikan tanggapan terhadap **butir pernyataan** berikut ini sesuai dengan persepsi Bapak / Ibu dengan memilih(memberi tanda silang) salah satu diantara pilihan jawaban yang tersedia

Dari apa yang Bpk/Ibu/Sdr alami , bagaimana pendapat anda mengenai tujuan koperasi selama 3 (tiga) tahun terakhir ?

Untuk pertanyaan pada butir-butir dalam kolom ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat tidak setuju b.Tidak Setuju c. Tidak Tahu
d. Setuju e Sangat setuju.

- d. Setuju** **e Sangat setuju.**

No.	Pertanyaan-Pertanyaan
-----	-----------------------

Jawaban pilihan

1. Anggota memperoleh pinjaman secara mudah & dengan syarat ringan, sewaktu-waktu membutuhkan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

- 2 Anggota membeli kebutuhan pokok dengan cara yang mudah , tidak harus tunai dan dengan harga bersaing...

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

3. Anggota dapat menjalin hubungan usaha kemitraan dengan cara yang menguntungkan.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

4. Anggota dapat meningkatkan pendapatan unt taraf hidupnya.

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

5. Anggota dapat pemahaman jati diri koperasi

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

6. Anggota dapat meningkatkan wawasan wirausaha.

--	--	--	--	--

7. Anggota dapat belajar & berpengalaman berdemokrasi. . . .

a

b

c

d

e
8. Anggota dapatkan sarana pendidikan perkoperasian..

a

b

c

d

e
9. Menumbuhkan kepada Anggota untuk semangat rasa kebersamaan berdasarkan solidaritas.

a

b

c

d

e
- 10 Menumbuhkan perilaku gotong royong & saling tolong.. . .

a

b

c

d

e
11. Memperoleh bantuan uang sebagai santunan (Bea siswa, Uang duka, Beaya pengobatan sakit, dll).

a

b

c

d

e
12. Koperasi menjadi sarana pengamalan nilai-nilai moral dan Agama. oleh anggota

a

b

c

d

e
13. Anggota mendapatkan SHU sebesar-besarnya setiap tahun.

a

b

c

d

e
14. Anggota berhak mendapatkan peluang untuk mendapatkan pelayanan yang menguntungkan dari Koperasi...

a

b

c

d

e
15. Anggota diberi kesempatan untuk mendapatkan arahan, mengikuti pelatihan, penyuluhan yang diselenggarakan oleh koperasi.. . . .

a

b

c

d

e

D.3. Pertanyaan ini berkaitan dengan : Pemenuhan Kebutuhan Sosial Anggota

Untuk pertanyaan pada butir-butir dalam kolom ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat tidak setuju

b Tidak Setuju

c. Tidak Tahu

d. Setuju

e Sangat setuju
- Jawaban Pilihan

1. Mendapatkan peluang untuk menjadi mitra kerja sosial untuk saling menguntungkan dengan koperasi

a

b

c

d

e

2. Mendapatkan informasi yang berguna untuk perkembangan tugas kemasyarakatan untuk usahanya.koperasi

a

b

c

d

e

3. Memperoleh santunan sosial dari dana koperasi.....a

b

c

d

e
- DISERTASI

PENGARUH KUALITAS MANAJER...

M.DZULKIROM

- 4. Mendapatkan perlindungan terhadap kepentingan ekonomi usaha anggota untuk tugas sosial yang dilakukan oleh koperasi . a b c d e
- 5. Dapat menggerakkan anggota untuk berpartisipasi dalam menyelenggarakan kegiatan masyarakat umum.....a b c d e
- 6. Memberdayakan kepedulian sosial usaha kecil dan menengah milik anggota koperasi..... a b c d e

D.4. Pertanyaan ini berkaitan dengan : Proporsi Karyawan Non Anggota

Untuk pernyataan / pertanyaan pada butir-butir dalam kolom ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat tidak setuju

b. Tidak Setuju

c.Tidak Tahu

d. Setuju

e. Sangat setuju

Jawaban

- 1. Membuka kesempatan kerja bagi masyarakat umum..... a b c d e
- 2. Karyawan koperasi dapat berasal dari masyarakat umum.. a b c d e
- 3. Manajer tidak dari anggota koperasi..... a b c d e
- 4. Masa kerja manajer / karyawan koperasi yang bukan dari anggota , didasarkan pada kontrak kerja..... a b c d e
- 5. Karyawan Koperasi seluruhnya bukan sebagai anggota koperasi..... a b c d e
- 6. Karyawan koperasi yang bukan berasal dari anggota dpt peningkatan karir yang sama dengan karyawan yang berasal dari anggota koperasi a b c d e
- 7. Menjadi Manajer harus menjadi anggota koperasi..... a b c d e
- 8. Karyawan yang berasal dari luar anggota koperasi jumlahnya dibatasi..... a b c d e
- 9. Karyawan non anggota mendapatkan gaji yang ber -

beda dengan karyawan yang berasal dari anggota..... .. a b c d e

10. karyawan non anggota berhak mendapatkan perlin-
dungan tunjangan asuransi hari tua..... a b c d e

D.5. Pertanyaan ini berkaitan dengan :Proporsi dana untuk masyarakat dari SHU

Untuk pertanyaan pada butir-butir dalam kolom ini , pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom a,b,c,d,e yang anda anggap paling cocok , dimana tanda silang (X) yang saudara pilih menunjukkan :

- a. Sangat tidak setuju

b. Tidak Setuju

c. Tidak Tahu

d. Setuju

e. Sangat setuju

Jawaban

- 1 Memberi dana yang kepada masyarakat untuk membiayai kegiatan pembangunan sarana dan prasarana masyarakat.....

a b c d e
2. Membantu memberikan alokasi dana sosial pada masyarakat / kelompok masyarakat yang terkena musibah.bencana alam dan Anak Yatim.....

a b c d e
3. Membantu melestarikan kegiatan masyarakat yang dilakukan secara berkesinambungan (misal : HUT kemerdekaan, bersih desa, Temu wicara , HUT Kota/Kabupaten)...

a b c d e
4. Membantu memberikan santunan berupa uang kepada para janda anggota terus menerus.....

a b c d e
5. Memberikan santunan kepada masyarakat tidak mampu berasal dari usaha koperasi berupa barang dari unit pertokoan atau uang berasal dari unit simpan pinjam.....

a b c d e

PERTANYAAN TERBUKA.

Petunjuk Pengisian :

Mohon dilingkari salah satu butir jawaban yang tersedia yang menurut Bapak / Ibu pandang paling tepat dan mohon diberikan Isian alasan atas jawaban tersebut

- A. Dalam anggaran, apakah posisi Bpk/Ibu sebagai manajer apakah diberi peran dalam melaksanakan anggaran : penerimaan dan pengeluaran kas/pendapatan dan biaya/ investasi/taksiran neraca dan rugi laba?**

a. Ya

b. Tidak, dengan alasan

.....

.....

.....

.....

.....

- B. Sejauh mana peran Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer dalam melaksanakan anggaran penerimaan dan pengeluaran kas/pendapatan dan biaya/investasi/taksiran neraca rugi laba?**

a. Terbatas, karena

.....

b.Tidak ada sama sekali karena :.....

- C. Bagaimana pelaporan setelah pelaksanaan aktivitas, apakah laporan disampaikan dalam jangka waktu satu tahun atau lebih ?**

a. Kurang satu tahun, karena

b. Lebih satu tahun karena

- D. Apakah anggaran dilaksanakan oleh setiap unit di koperasi ini :**

a. Ya, karena

b.Tidak, Karena

- E. Apakah peran Bkp/Ibu sebagai manajer dalam melaksanakan anggaran merupakan perwujudan kesempatan mengembangkan diri?**

a, Ya, dengan alasan.....

b. Tidak, sebab

F. Apakah peran Bpk/Ibu/Sdr dalam melaksanakan anggaran, menerima pengarahan ?

- a. Ya; dari
- b. Tidak, sebab:.....

G. Dalam melaksanakan tugas di koperasi Bpk/Ibu/Sdr bekerja, apabila dalam bekerja menunjukkan prestasi dengan baik, apakah instansi tempat Bpk/Ibu /Sdr bekerja memberikan penghargaan berupa:

- a. Menunaikan ibadah keagamaan (naik haji/ziarah ketempat suci) dengan biaya instansi
- b. Pemberian fasilitas (perumahan/Kendaraan/antarjemput)
- c. Kenaikan pangkat (istimewa.biasa)
- d. Intensif dalam bentuk (uang/barang)
- e. Lain-lain berupa ;
- e. 1. :
- e. 2. :
- e. 3. :
- e. 4. :

H. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan pencapaian anggaran yang telah direncanakan tidak dapat direalisasi (tidak tercapai) ?

- a. Keadaan pasar
- b. Faktor musim
- c. Kelalaian manajer
- d. Peraturan pemerintah
- e. Hal-hal yang tidak dapat diduga seperti :
- e. 1. :
- e. 2. :

I. Bila anggaran tidak tercapai karena adanya kesalahan , apakah Bpk/Ibu dikenakan saksi?

- a. Ya, bentuk saksi :
- b. Tidak dengan pertimbangan :.....

J. Seringkali anggaran lebih kecil dari realisasinya. Hal ini menimbulkan kerugian, faktor apa yang menyebabkan adanya penyimpangan?

- a. Adanya kenaikan tarif / harga
- b. Adanya pemborosan
- c. Aktivitasmeningkat
- d. Lain-lain :
- d. 1 :.....
- d. 2. :
- d. 3. :

- K. Dalam anggaran, apakah selalu dilaksanakan koordinasi antar unit dengan baik?**
 a. Ya, dengan alasan.....
 b. Tidak, sebab :.....

- L. Dalam mencapai target anggaran, apakah seringkali dilaksanakan kompetisi antar unit ?**
 a. Ya, sebab.....
 b. Tidak, sebab :.....

- M. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan hasil penjualan menurun? Karena :**
 a.....
 b.....
 c.....
- N. Seringkali tidak tercapainya laba / Sisa Hasil Usaha (SHU) yang telah direncanakan disebabkan oleh hal-hal yang tidak dapat dihindarkan seperti:**
 a. Kondisi sosial politik
 b. Kondisi ekonomi
 c. Lainnya:
- O. Usaha-usaha khusus yang dilakukan untuk memperbaiki/ mengurangi dampak (pertanyaan no. N) tersebut di atas, upaya yang di lakukan antara lain:**
 a.....
 b.....
 c.....
- P. Terobosan-terobosan apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan pendapatan unit usaha ?**
terobosan yang di tempuh antara lain :
 a.....
 b.....
 c.....
- Q. Sejauh mana keterlibatan Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer dalam proses pengambilan keputusan:**
 a. Keterlibatan dalam penetapan target hasil penjualan barang dan jasa :
 1. besar
 2. terbatas
 3. tidak terbatas

b.Keterlibatan dalam penetapan harga jual

1. besar
2. terbatas
- 3 .tidak terbatas

c.Keterlibatan dalam penetapan laba:

1. besar
2. terbatas
3. tidak terbatas

R. Faktor-faktor apakah yang menopang keberhasilan Usaha dalam meningkatkan laba?

- a.Kepemimpinan
- b.Kedisiplinan para pekerja terhadap pekerjaannya
- c.Usaha-usaha promosi
- d.Kerjasama antar instansi
- e.Keberuntungan

S. Apakah keberhasilan Bpk/Ibu sebagai manajer dalam memimpin kegiatan usaha dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu:

- a. Ya, oleh :
pendidikan, (formal/non formal) , pengalaman,atau
- b. Tidak, dengan alasan.....

T. Selain faktor tersebut dalam pertanyaan (huruf S) , apakah terdapat faktor lain yang mempengaruhi semangat Bpk/Ibu/Sdr sebagai manajer untuk berprestasi?

- a. ya, karena :
 1. Keahlian (skill)
 2. Kesadaran harus berprestasi
 3. Persepsi terhadap tugas yang diterima
 4. Penghayatan terhadap tugas yang diterima
- b.Tidak, sebab :.....

V. Mohon berkenan memberikan data isian yang berkaitan dengan kelengkapan informasi pencapaian tingkat profitability guna menunjang perhitungan financial yang peneliti perlukan meliputi:

(Dalam ribuan rupiah)

No Keterangan	2002	2003	2004	2005*	2006*
1. PENDAPATAN					
Penjualan barang dagangan					
Pendapatan Jasa Simpan/Pinjam					
2.Harga pokok penjualan					
3.Laba kotor.....					
4.Biaya Usaha.....					
5.Laba Usaha.....					
PENDAPATAN (BIAYA) Lain-Lain					
6.Pendapatan lain-lain.....					
7 Beaya lain-lain.....					
LABA/RUGI BERSIH (SBL PAJAK)					
PAJAK.....					
LABA/RUGI (SETELAH PAJAK)/SHU					

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006.

Jumlah (Orang) Karyawan KPRI berdasarkan : Karyawan merangkap sebagai Anggota Koperasi, Karyawan sebagai Anggota Luar Biasa Koperasi, dan Karyawan yang berasal / bukan sebagai anggota koperasi.

Keterangan	2002	2003	2004	2005*	2006*
Karyawan terdaftar sbg Anggota Kop.....					
Kayawan yang sbg Anggota Luar Biasa.....					
Karyawan yang bukan sebagai anggota.....					

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006

Jumlah Sumbangan yang diberikan kepada Masyarakat dan kepada Lembaga lain diluar Koperasi KPRI. dan keperuntukannya diluar kepentingan Anggota koperasi dan Kepentingan koperasi itu sendiri, (dalam ribuan Rupiah) untuk setiap tahunnya.

Keterangan	2002 (Rp.)	2003 (Rp.)	2004 (Rp.)	2005* (Rp.)	2006* (Rp.)
Sumbangan Rutin					
Sumbangan Insidental (Non Rutin)					

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006

Jumlah SHU (Sisa Hasil Usaha) yang diberikan / Dibagikan kepada seluruh anggota (dalam Ribuan Rupiah).

Keterangan	2002	2003	2004	2005*	2006*
Sisa Hasil Usaha (Total).....	Rp.....	Rp.....	Rp.....	Rp.....	Rp.....
SHU yang dibagikan ke Anggota	Rp.....	Rp.....	Rp.....	Rp.....	Rp.....
Persentase (%) SHU yang dibagi-					
kan sesuai AD/ART (%).....	%	%	%	%	%

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006

Proporsi Sumbangan Koperasi (Persentase (%) dari SHU) untuk Kepentingan Anggota Koperasi dan untuk Kepentingan Masyarakat.

Keterangan	2002	2003	2004	2005*	2006*
Untuk Kepentingan Anggota	%	%	%	%	%
Untuk Kepentingan Masyarakat.....	%	%	%	%	%
Untuk kepentingan lain-lain	%	%	%	%	%

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006

Pendapatan / Gaji Manajer Utama / manajer unit selama memimpin Koperasi untuk setiap bulan :

No. Keterangan	2004	2005 *	2006 *
1 Gaji pokok	Rp.....	Rp.....	Rp.....
2. Tunjangan jabatan manajer	Rp.....	Rp.....	Rp.....
3. Tunjangan transport	Rp.....	Rp.....	Rp.....
4 Tunjangan kesehatan	Rp.....	Rp.....	Rp.....
5. Bonus	Rp.....	Rp.....	Rp.....
6. Lain-lain	Rp	Rp.....	Rp.....
Total	Rp.....	Rp	Rp.....

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006.

Jumlah: Anggota biasa , Anggota luar biasa , dan Anggota kehormatan

No	Keterangan	2002	2003	2004	2005 *	2006*
1	Anggota biasa					
2.	Anggota Luar biasa.....					
3.	Anggota Kehormatan.....					

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006.

Jumlah Pengurus Koperasi dan Pengawas koperasi

No	Keterangan	2002	2003	2004	2005 *	2006*
1	Jumlah Pengurus					
2.	Jumlah Pengawas.....					

- kami utamakan untuk tahun 2005 dan 2006.

Jumlah Unit Usaha dan Prekwensi Rapat dalam satu tahun

No	Keterangan	2002	2003	2004	2005 *	2006*
1	Jumlah Unit.....					
2.	Jumlah Prekwensi rapat dalm satu tahun.....					

Jumlah harta (asset) , hutang (kewajiban) dan Modal (equitas)

No.	Keterangan	2005	2006
	<u>Assets (Harta kekayaan)</u>		
	<u>Aktiva lancar</u>		
	- Kas dan Bank.....		
	- Piutang Anggota.....		
	- Piutang Usaha/Piutang Dagang		
	- Perlengkapan kantor.....		
	- Persediaan Barang Dagangan..		
	-		
	-		
	Total Aktiva Lancar.....		
	<u>Aktiva Tetap</u>		
	- Tanah.....		
	- Gedung (net).....		
	- Kendaraan (net).....		
	- Peralatan Kantor (net).....		
	-		
	-		
	-		
	Total Aktiva Tetap.....		
	<u>Aktiva lain-lain</u>		
	-		
	-		
	-		
	Total Aktiva lain-lain		
	TOTAL AKTIVA.....		
	<u>Kewajiban dan equitas</u>		
	<u>Kewajiban-kewajiban.</u>		
	- Simpanan anggota.....		
	- Hutang usaha (hutang dagang)		
	- Hutang Bunga.....		
	- Hutang Beaya.....		
	-		
	Total kewajiban.....		
	<u>E k u i t a s.</u>		
	- Simpanan Pokok anggota.....		
	- Simpanan Wajib anggota.....		
	- Cadangan Sisa Hasil Usaha...		
	- SHU Tahun berjalan.....		
	Total Equitas.....		
	TOTAL Kewj. dan Equitas....		

Lampiran 6

**Perhitungan Rugi Laba,
Pofit Margin,
Return On Investmen (ROI),
Return On Equity (ROE)
Laba Usaha/Penjualan,
Rentabilitas Ekonomis (RE)
Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)
Kota Malang, Kab. Gresik, Kab.Tulungagung, Kab Malang.
Untuk Periode yang berakhir pada 31-Desember-2006**

Keterangan	Kota Malang	Kab.Gresik	Kab T.Agung	Kab.Malang
<u>Penjualan</u>				
Penj Jasa SP	17.537.520.000	9.571.760.000	9.414.262.500	7.489.800.000
Penj Barang	<u>3.166284.000</u>	<u>2.320.670.000</u>	<u>1.534.981.500</u>	<u>1.456.350.000</u>
Total Pendapatan	20.703.804.000	11.892.430.000	10.949.244.000	8.946.150.000
<u>Pengeluaran</u>				
Beaya Usaha	<u>8.794.636.596</u>	<u>7.328.648.664</u>	<u>5.552.170.200</u>	<u>6.107.387.220</u>
<u>Laba Usaha</u>	11.909.166.404	4.563.505.336	5.397.073.800	2.838.762.780
Beaya Bunga	<u>5.672.169.024</u>	<u>3.518.274.121</u>	<u>2.907.572.828</u>	<u>2.548.177.512</u>
Laba sblm pajak	6.226.997.380	1.045.281.212	2.489.445.972	380.585.268
Pajak	<u>2.189.117.582</u>	<u>371.698.425</u>	<u>887.140.340</u>	<u>139.054.843</u>
Laba stlh Pajak	<u>4.057.879.798</u>	<u>673.582.790</u>	<u>1.602.305.632</u>	<u>241.530.425</u>
<u>Profitability Ratio</u>				
PM = $\frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}}$	$\frac{4.057.879.798}{20.703.879.798}$	$\frac{673.582.790}{20.028.250.000}$	$\frac{1.602.305.632}{10.949.244.000}$	$\frac{241.530.425}{8.946.150.000}$
	19,55%	3,36%	14,63%	2,70%
ROI = $\frac{\text{EAT}}{\text{Total Asset}}$	$\frac{4.057.879.798}{59.084.052.342}$	$\frac{673.582.790}{31.253.712.244}$	$\frac{1.6.2.305.632}{30.288.258.630}$	$\frac{241.530.425}{30.727.218.900}$
	6,86%	2,15%	5,29%	0,79%
ROE= $\frac{\text{EAT}}{\text{Owner Eqt}}$	$\frac{4.057.879.798}{35.450.431.405}$	$\frac{673.582.790}{18.752.227.334}$	$\frac{1.602.305.632}{18.172.955.178}$	$\frac{241.530.425}{18.436.331.340}$
	11,42%	3,59%	5,82%	1,91%
<u>Laba Usaha</u>	<u>11.909.166.404</u>	<u>4.563.565.336</u>	<u>5.397.073.800</u>	<u>2.838.762.780</u>
Penjualan	20.703.804.000	20.028.250.000	10.949.244.000	8.946.150.000
	57,52%	22,78%	52,46%	31,73%
RE = $\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Total Asset}}$	$\frac{11.909.166.404}{59.081.052.342}$	$\frac{4.563.565.336}{31.253.712.224}$	$\frac{5.397.073.800}{30.288.258.630}$	$\frac{2.838.762.780}{30.272.218.900}$
	3,23%	14,60%	17,82%	9,24%

Data Lapangan diolah kembali

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : M. Dzulkirom
NIM : 090114613.D
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Alamat / No.Telp : JL. KH. Hasyim As'ari II-1315 Malang 65119
0341-361498 dan 081 233 82119

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiatism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik di Universitas Airlangga maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas di cantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima saksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan per undang-undangan yang berlaku.

Surabaya,.....
Saya yang membuat pernyataan

M. Dzulkirom
NIM. 090114613.D